ANÁLISIS DEL SISTEMA DE ASCENSO POR MÉRITO EN LA COMISIÓN DEL CANAL DE PANAMÁ

Jaime Massot Hernández



UNIVERSIDAD SANTA MARÍA LA ANTIGUA

UNIDAD DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO

DIVISIÓN DE POSTGRADO

Tesis de Maestría en Administración de Empresas

ANÁLISIS DEL SISTEMA DE ASCENSO POR MÉRITO EN LA COMISIÓN DEL CANAL DE PANAMÁ

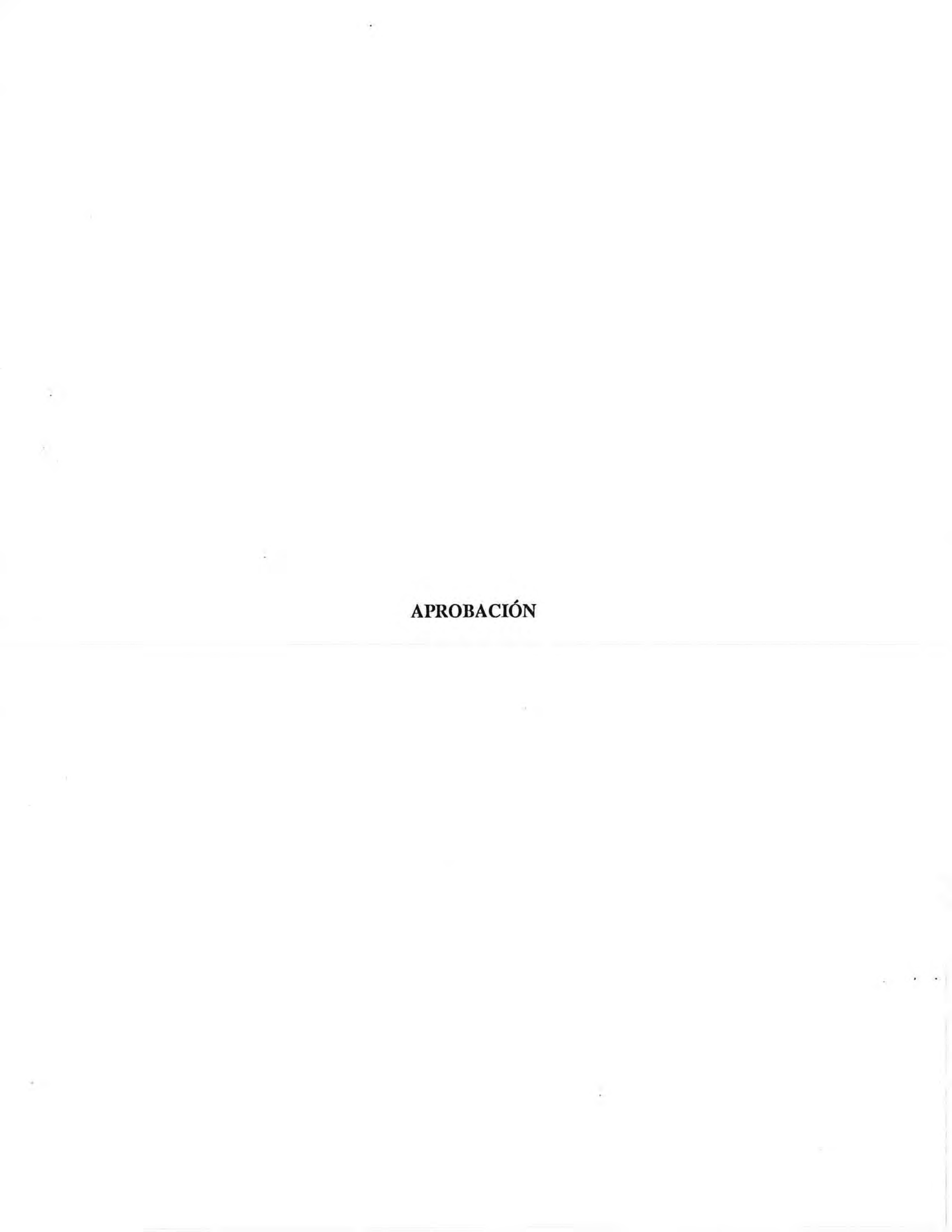
Presentada por:

Jaime L. Massot H.

Directora Ponente: Licenciada Coralia Joza

PANAMÁ

1993



APROBACIÓN

PRESIDENTE: ______________________

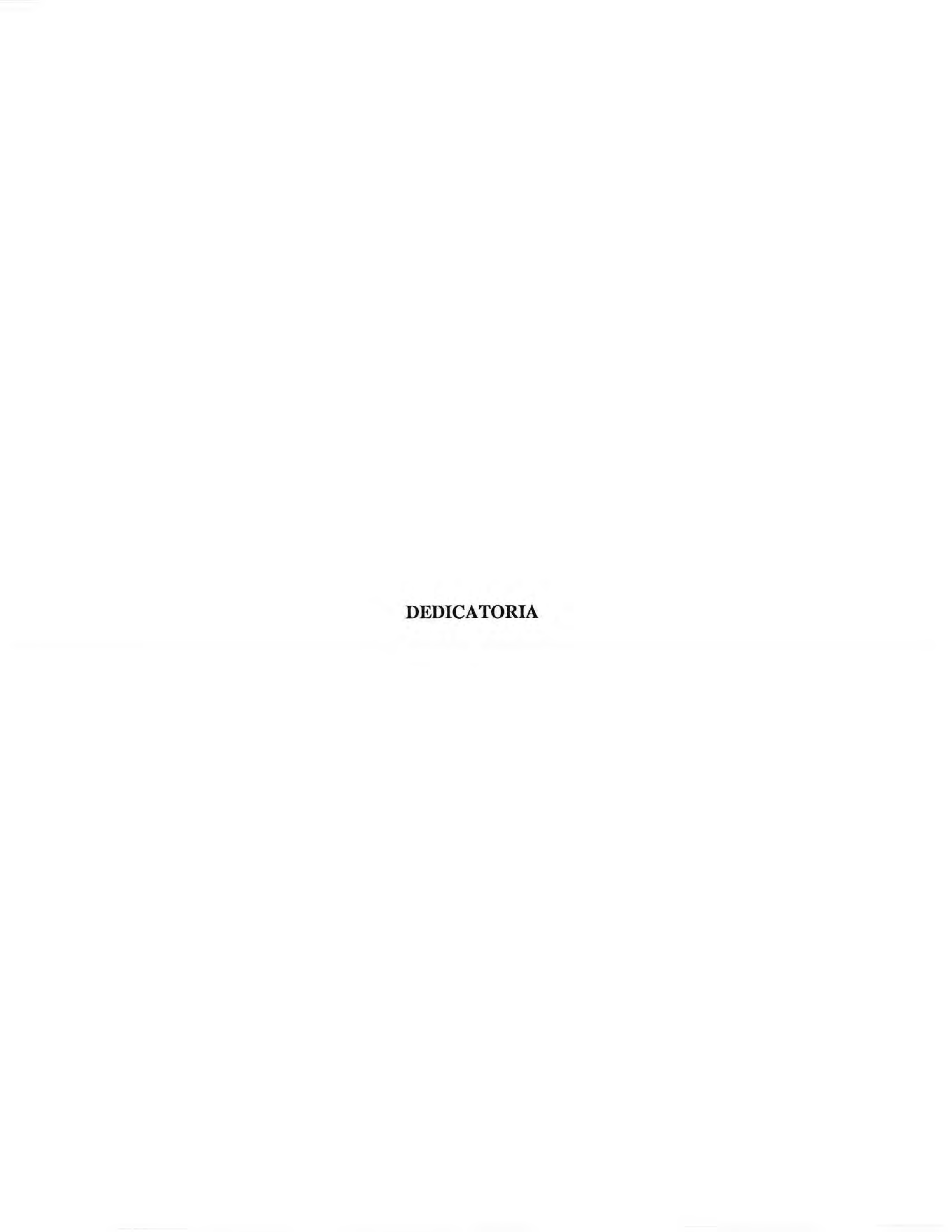
SECRETARIO: ______________________

DIRECTOR ASESOR: ______________________

FECHA: ______________________

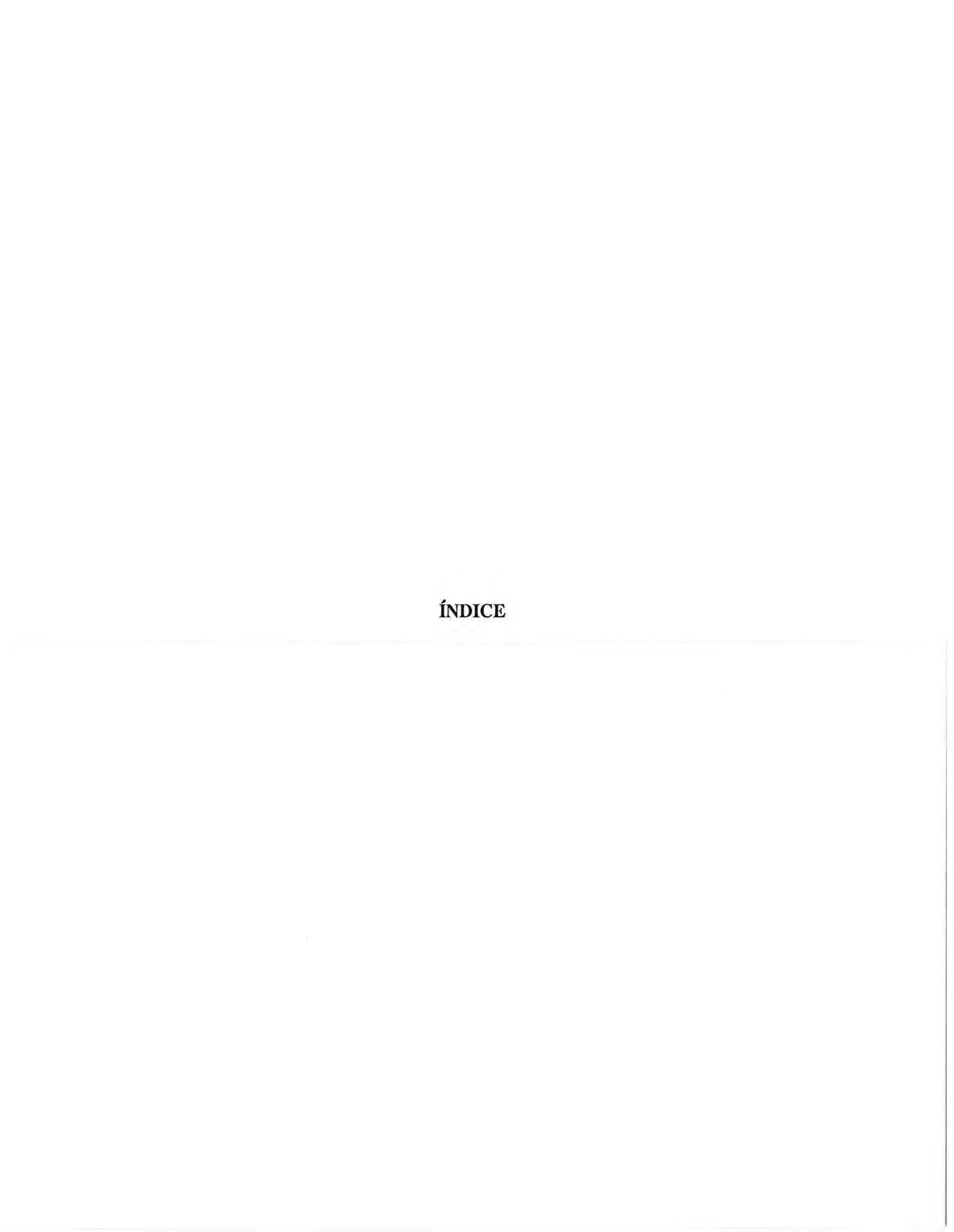
AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer a todos los empleados de la División de Ingeniería de la Comisión del Canal de Panamá que colaboraron en este estudio, ya que sin sus aportes, esta investigación no hubiese sido posible. A la Doctora Yolanda Portillo Correa y la Licenciada Coralia Joza, por su cooperación y guía durante todas las etapas de este trabajo. A mis supervisores, Gus y Billy, por las excelentes relaciones laborales.



DEDICATORIA

A mi hermano Jordi, quien siempre fue ejemplo de bondad y cariño.



ÍNDICE

ÍNDICE GENERAL

CAPÍTULO I - INTRODUCCIÓN 1

A. Estado del problema 3

B. Preguntas del problema 4

C. Hipótesis 5

D. Propósito 6

E. Objetivos 6

F. Definición de términos y símbolos 7

G. Limitaciones y delimitaciones 13

CAPÍTULO II - REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA 16

A. La administración de personal y las políticas de recompensa 17

B. Importancia del ascenso en una organización 18

C. Bases formales para los ascensos 22

D. El Sistema de Mérito en la Comisión del Canal de Panamá 26

E. Procedimientos de Ascenso por Mérito en la Comisión del Canal de Panamá 30

CAPÍTULO III - METODOLOGÍA 45

A. Método 46

B. Instrumentos 46

1. Investigación de campo 46

a. Encuesta 46

b. Entrevista 48

2. Investigación documental 48

a. Fuente de datos 48

C. Sujetos 50

D. Procedimiento 50

CAPÍTULO IV - PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS 53

A. Análisis de las características biográficas del personal encuestado . . . 54

B. Aspectos de mayor importancia en los resultados de la encuesta 70

C. Análisis de los resultados y comparación con otros estudios y temas de actualidad 80

CAPÍTULO V - CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES Y RESUMEN . . 95

A. Conclusiones 96

B. Recomendaciones 100

C. Resumen 102

BIBLIOGRAFÍA 104

ANEXOS 112

ÍNDICE DE TABLAS

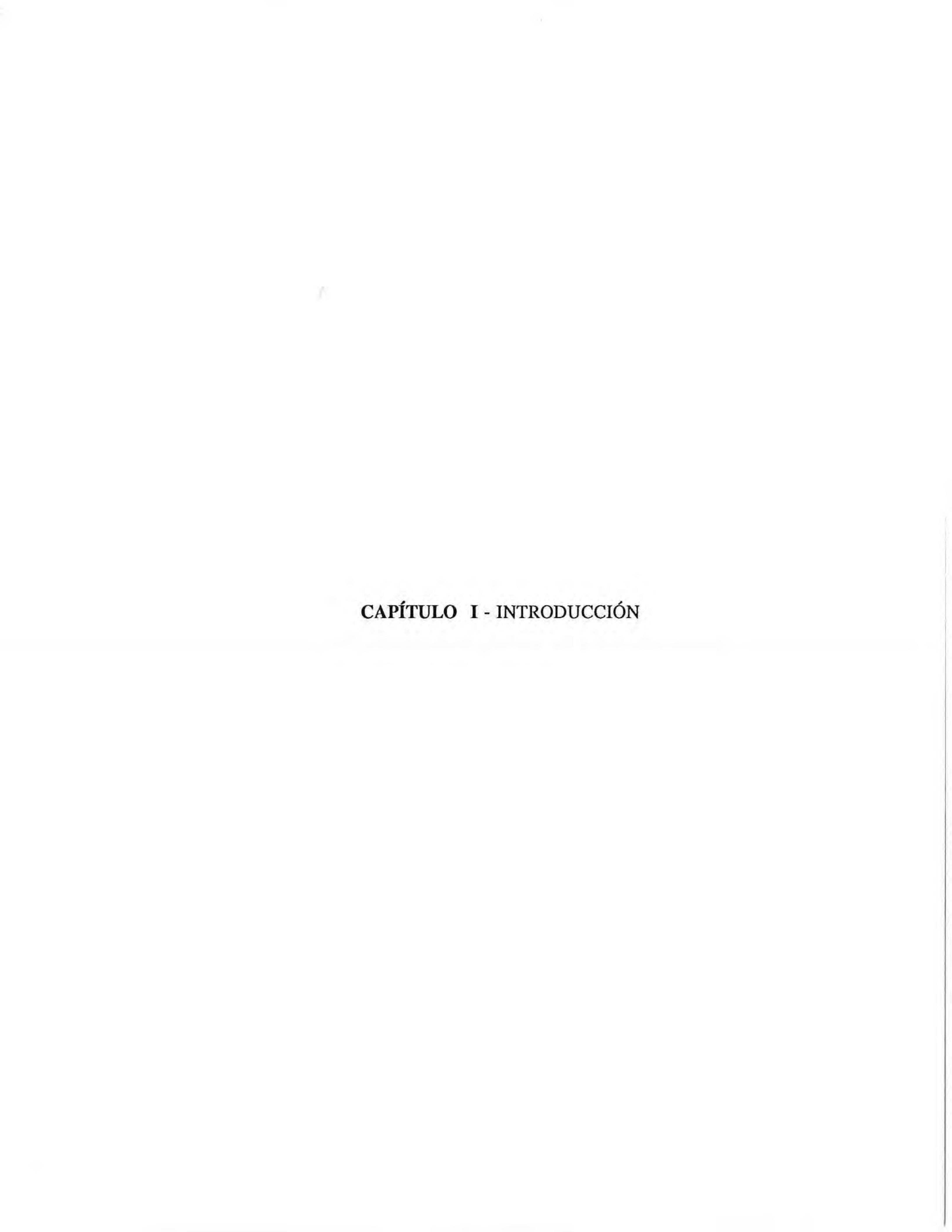
Número	Título	Página
1	Distribución de la muestra según su condición de nombramiento	54
2	Distribución de la muestra según su Categoría Salarial	55
3	Distribución de la muestra según la edad	56
4	Distribución de la muestra según el sexo	57
5	Distribución de la muestra según el estado civil	58
6	Distribución de la muestra según la nacionalidad	59
7	Distribución de la muestra según el cargo	60
8	Distribución de la muestra según el salario anual	61
9	Distribución de la muestra según la educación	63
10	Distribución de la muestra según la antigüedad	64
11	Distribución de la muestra según el plan de jubilación	65
12	Distribución de la muestra según los años por jubilarse	66
13	Comparación de los aspectos generales entre la muestra encuestada y la fuerza laboral de la Comisión del Canal de Panamá	68

ÍNDICE DE TABLAS

Número	Título	Página
14	¿Ha leído alguna vez los Procedimientos de Ascenso por Mérito, de su Unidad de Contrato Colectivo?	70
15	¿Cree que los Procedimientos de Ascenso por Mérito deberían ser mejorados, después del año 2000?	71
16	¿Piensa usted seguir trabajando para el Canal, si se llegase a eliminar el Sistema de Mérito?	72
17	¿Ha sido nombrado Oficial de Evaluación o miembro de una Junta de Evaluación en alguna ocasión?	73
18	¿Opina usted que el Sistema de Ascenso por Mérito es la forma de promoción más apropiada?	74
19	¿Se jubilaría usted antes del año 2000, si no se crea una agencia responsable para administrar el Canal?	75
20	¿Piensa que las decisiones sobre las promociones se toman con criterios justos?	76

ÍNDICE DE TABLAS

Número	Título	Página
21	¿Utiliza al máximo sus habilidades en el trabajo?	77
22	¿Se encuentra usted satisfecho con su trabajo y, por tanto, no desea ser promovido?	78
23	¿Siente inseguridad por el futuro de su trabajo en el Canal, a medida que nos acercamos al año 2000?	79
24	¿Por quién debe ser administrado el Canal, después del año 2000?	80
25	¿En qué deberían basarse los ascensos?	87
26	¿Cómo considera usted su trabajo?	89
27	¿Cuántas veces, aproximadamente, ha competido por algún ascenso en la Comisión del Canal?	91
28	¿Qué estima es lo más importante de su trabajo?	93



CAPÍTULO I - INTRODUCCIÓN

Hechos y no palabras dice un refrán que condensa claramente, el sentir de los empleados panameños del Canal de Panamá desde su construcción. Ya en el año de 1908, durante la administración de la Comisión Istmica del Canal, el Secretario de Guerra de los Estados Unidos ordenó la igualdad de oportunidades de empleo para los ciudadanos estadounidenses y panameños. Desde entonces y luego de sucesivas órdenes ejecutivas, tratados, acuerdos, actos legislativos y más de tres cuartos de siglo de luchas, la igualdad de oportunidades de empleo y la promoción de empleados panameños en todos los niveles es una realidad.

La fuerza laboral panameña en el Canal ha ido aumentando paulatinamente desde la ejecución del Tratado de 1977. Así, observamos que en el año fiscal de 1992, el 88% de los trabajadores del Canal eran panameños en comparación con el 72% en 1980. Sin embargo, no todo han sido buenas noticias. Todavía está presente la experiencia sufrida por los empleados de los puertos y el ferrocarril de la antigua Compañía del Canal, cuando estos revirtieron al Gobierno de Panamá en 1979. Sólo fueron palabras las promesas de que se les mantendrían las mismas condiciones de trabajo y los sistemas de remuneración. Esto fue una experiencia que no se debe repetir.

Los recursos humanos del Canal son la piedra angular de su eficiente operación. Una fuerza laboral altamente calificada y capacitada, es el producto de la coincidencia de factores claves en los cuales el tema de la presente tesis forma parte. Esta investigación refleja el sentir de los empleados canaleros, sobre algunos de los aspectos

A. Estado del problema

Actualmente, las oportunidades de ascenso de los empleados de la Comisión del Canal de Panamá se rigen según el Código de Reglamentos Federales del Gobierno de los Estados Unidos. Estos reglamentos establecen que los Procedimientos de Ascenso por Mérito, deben basarse únicamente en criterios relacionados con el trabajo. Igualmente, establecen que las selecciones deben estar basadas en el mérito, sin tomar en consideración afiliaciones políticas, religiosas o laborales; estado marital; raza, color, sexo; origen nacional, ciudadanía; o impedimento físico o mental, que no sea motivo de descalificación. El Sistema de Ascenso por Mérito está diseñado para proporcionar a los empleados, una oportunidad de avance justa y permite a la Comisión del Canal de Panamá, utilizar eficazmente el personal disponible para satisfacer sus necesidades presentes y sus metas futuras de empleo.

Como es ampliamente conocido, según el Tratado del Canal de Panamá de 1977 (Tratado Torrijos-Carter), todo el patrimonio de la Comisión del Canal de Panamá pasará a jurisdicción del Gobierno de Panamá en el año 2000. Según lo anterior, existe una gran incertidumbre por parte de los empleados panameños de la Comisión del Canal de Panamá, respecto al futuro de sus derechos, funciones y privilegios obtenidos a lo largo de muchos años y estipulado en los contratos colectivos existentes.

Es de suma importancia que las políticas y procedimientos que se establezcan para después del año 2000, sean razonablemente aceptadas por los empleados, ya que la confianza en la imparcialidad de los procedimientos de selección minimizará el comportamiento defensivo de parte de los empleados y así mismo, evitará la fuga de personal calificado, antes del traspaso del Canal al Gobierno panameño.

Este problema hay que examinarlo profundamente, ya que la improvisación tendrá consecuencias funestas para los empleados, sus familias, el país y el comercio marítimo a nivel mundial.

B. Preguntas del problema

1. ¿Existirá una fuga de personal calificado en la Comisión del Canal de Panamá, si se elimina el Sistema de Mérito?

2. ¿Es el Sistema de Ascenso por Mérito la forma de promoción más apropiada (contra la antigüedad, por ejemplo)?

3. ¿Cómo comparan los empleados de la Comisión del Canal de Panamá los ascensos con otros valores del trabajo como, por ejemplo: paga y prestaciones, autoridad, estabilidad, autorrealización y retos?

4. ¿Cómo se siente el personal de la Comisión del Canal respecto al cambio de sistema administrativo en el año 2000 y cómo esto puede afectar su desempeño?

5. ¿Qué tipo de organización debe ser la responsable de la administración del Canal de Panamá, después del año 2000?

C. Hipótesis

Esta investigación se ha realizado partiendo de las siguientes hipótesis.

1. Si no se crea una agencia panameña responsable de la administración y operación del Canal, antes del año 2000, se dará una fuga inevitable de personal calificado en la Comisión del Canal de Panamá.

2. Los Procedimientos de Ascenso por Mérito son la mejor forma de avance existente y no deben ser modificados.

3. Los empleados permanecerán trabajando en el Canal más allá del año 2000, únicamente si se mantiene el actual Sistema de Mérito.

4. Todos los empleados están interesados en ser ascendidos.

5. La predilección de un tipo de ascenso en particular (mérito contra la antigüedad) estará basada fundamentalmente, en la edad del empleado.

D. Propósito

El propósito de esta investigación es el de analizar el Sistema de Ascenso por Mérito de la Comisión del Canal de Panamá; investigar por medio de encuestas y entrevistas, sus cualidades y defectos, compararlo con otras bases formales de promoción existentes y detallar los procedimientos que lo comprenden para que sirva de base a otras organizaciones y para aquellos que deban decidir su futuro.

E. Objetivos

1. Obtener la opinión y conocimiento de los empleados de la Comisión del Canal sobre los Procedimientos de Ascenso por Mérito existentes.

2. Determinar en qué está basada la opinión de los empleados sobre los Procedimientos de Ascenso por Mérito y si existe relación alguna entre las respuestas de los diferentes grupos encuestados.

3. Establecer qué importancia le dan los empleados a los ascensos en comparación a otros valores del trabajo.

4. Determinar si el ascenso por mérito es la mejor forma de progresar en el trabajo y si los procedimientos actuales deberían ser mejorados, después del año 2000.

F. Definición de términos y símbolos

Los siguientes términos y símbolos se enunciarán sucesivamente, durante el desarrollo del trabajo. Su comprensión nos ayudará a una mejor interpretación de las ideas expuestas.

1. Términos

Antigüedad: Tiempo transcurrido desde la contratación del empleado hasta el momento actual.[1]

Año Fiscal: Es el periodo comprendido del 1° de octubre de cada año, al 30 de septiembre del año siguiente.[2]

Ascenso: Es el cambio de un empleado al pasar a un grado superior, dentro de la misma escala salarial o a un grado de mayor paga representativa dentro de otra escala salarial.[3]

---

1. Werther & Davis, *Administración de Personal y Recursos Humanos* (México: 1991), pág. 366.

2. MIPPE, *Estadísticas de Recursos Humanos en la Comisión del Canal de Panamá - Boletín No. 10* (Panamá: 1993), pág. 1.

3. PCC, *Panama Canal Personnel Manual* (Panamá: 1988), pág. 335-A-4.

Autorrealización: Impulso de realizar plenamente, las propias potencialidades.[4]

Encuestas de Actitudes: Obtención de respuestas por parte de los empleados, mediante cuestionarios sobre su opinión relativa a los trabajos, grupos de trabajo, supervisores o la organización.[5]

Funcionario Selectivo (Oficial de Selección): Es la persona nombrada por el director o jefe de una unidad autónoma, para escoger a la persona que ha de llenar una vacante, de entre otros aspirantes idóneos.[6]

Grupo de Categoría Salarial Manual: Son las categorías que están dentro de las ocupaciones de tipo artesanal que tienen que ver con el mantenimiento del Canal y sus predios (mecánicos, torneros, etc.).[7]

Grupo de Categoría Salarial No-Manual: Son aquellas categorías que comprenden las ocupaciones calificadas como gerenciales, administrativas, técnicas, profesionales y otras relacionadas.[8]

Jubilación: Es el derecho que tiene todo empleado de retirarse de la fuerza laboral, en uno de los sistemas de jubilación de la Comisión del Canal de Panamá: Sistema de Jubilación del Servicio Civil, Sistema de Jubilación para Empleados Federales y Sistema de la Caja del Seguro Social.[9]

---

4. Robbins, Stephen P., *Comportamiento Organizacional* (México: 1987), pág. 538.

5. Ibid., pág. 540.

6. CCP, *Manual de Personal del Canal de Panamá* (Panamá: 1974), pág. 335, 1-3.

7. MIPPE, Op. Cit.

8. Ibid.

9. Ibid.

Junta de Evaluación: Un mínimo de tres empleados que ocupen posiciones con grados o tasas básicas, iguales o mayores que los de la posición vacante para examinar las calificaciones, evaluar y clasificar a los solicitantes idóneos que compitan para tal posición.[10]

Mérito: Circunstancia, cualidad o acción por la que alguien merece cierta cosa deseable. Valor de las cosas debido al trabajo o habilidad puestos en ellas:[11]

Método Descriptivo: Describe sistemáticamente una situación o área de interés específica.[12]

Método Correlacional: Investiga las formas cómo las variaciones en un factor, se relacionan con variaciones en uno o algunos factores, basados en coeficientes de correlación.[13]

Motivación: Disposición a ejercer altos niveles de esfuerzo para conseguir las metas de la organización; está condicionada por la posibilidad del esfuerzo de satisfacer algunas necesidades del individuo.[14]

Necesidades de Orden Inferior: Las que se satisfacen externamente; necesidades fisiológicas y de seguridad.[15]

---

10. CCP, Op. Cit.

11. Grupo Editorial Océano, *Diccionario Enciclopédico Ilustrado*, (Colombia: 1990).

12. Castillo de Miranda, Noemi L., *Elaboración de los Trabajos de Graduación* (Panamá: 1992), pág. 22.

13. Ibid.

14. Robbins, Stephen P., Op.Cit., pág. 543.

15. Ibid.

Necesidades de Orden Superior: Las que se satisfacen en el interior; por ejemplo, las necesidades de amor, estima y autorrealización.[16]

Posiciones Desarrollables: Plazas para las cuales se contratan los servicios de empleados a determinado nivel inicial, ascendiéndolos a través de distintos grados, hasta lograr el completo desarrollo de sus aptitudes y experiencia.[17]

Promoción: Movimiento de un empleado a un puesto con mayor sueldo, responsabilidad y/o nivel jerárquico.[18]

Punto de Consideración (Área de Consideración): El punto (área) en el cual se lleva a cabo una investigación activa para descubrir aspirantes elegibles para medidas específicas de ascenso.[19]

Registro Selectivo: Un expediente con una copia del aviso de vacante, un registro de todas las solicitudes presentadas por aspirantes idóneos, las evaluaciones, los grados y las recomendaciones, así como el nombre de la persona escogida.[20]

Recompensas Extrínsecas: Son proporcionadas por la Administración en forma de dinero, gratificaciones y promociones, o por los supervisores y compañeros de trabajo en forma de reconocimiento.[21]

---

16. Ibid.

17. CCP, Op. Cit.

18. Werther & Davis, Op. Cit., pág. 378.

19. CCP, Op. Cit.

20. Ibid.

21. Beer & Spector, *Dirección de los Recursos Humanos* (México: 1990), pág. 150.

Recompensas Intrínsecas: Son las que se acumulan por el desempeño de una tarea en sí; satisfacción de logro, sensación de influencia, sensación de competencia, la propia alabanza por un trabajo.[22]

Retroalimentación: Grado en que la realización de las actividades de trabajo exigidas por un empleo, hace que el individuo reciba información clara y directa sobre la calidad de su rendimiento.[23]

Solicitante Idóneo (Candidatos Calificados): Es el aspirante que reúne la idoneidad mínima exigida para una posición, conforme a los estándares de idoneidad aprobados y publicados por la Oficina de Administración de Personal o la Junta de Personal del Área de Panamá, además de cualquier factor de selectividad a falta de estos.[24]

Solicitantes Más Idóneos (Candidatos Mejor Calificados): Significa aquellos solicitantes idóneos quienes, después de ser evaluados, quedan en los primeros lugares al ser comparados con los otros solicitantes idóneos para dichos ascensos.[25]

22. Ibid.

23. Robbins, Stephen P., Op.Cit., pág. 545.

24. PCC, Op. Cit.

25. CCP, Op. Cit.

2. Símbolos

ASODEC: Asociación de Empleados del Canal.

APEDE: Asociación Panameña de Ejecutivos de Empresa.

CCP: Comisión del Canal de Panamá.

CSRS: Sistema de Jubilación del Servicio Civil.

CSS: Caja del Seguro Social.

EC: Dirección de Ingeniería y Construcción.

ECEG: División de Ingeniería.

EUA: Estados Unidos de América.

FERS: Sistema de Jubilación para Empleados Federales.

FY: Año Fiscal.

IOMMP: Organización Internacional de Capitanes y Prácticos Profesionales

MIPPE: Ministerio de Planificación y Política Económica.

MG: Categoría Salarial Manual.

M/MTC: Coalición de Trabajadores del Metal y Marítimos

NM: Categoría Salarial No-Manual.

PAM: Procedimientos de Ascenso por Mérito.

RP: República de Panamá.

SAM: Sistema de Ascenso por Mérito.

SM: Sistema de Mérito.

G. Limitaciones y delimitaciones

1. Limitaciones

a. Información sobre estudios similares de ascensos, basados en el Sistema de Mérito, hubiese sido de gran utilidad para nuestro análisis; sin embargo, hasta donde se logró investigar, la bibliografía existente es escasa. Los reglamentos federales utilizados en la administración de personal, con respecto a los ascensos, que rigen en la Comisión del Canal, presentan una situación única en la República de Panamá; esto repercute en una falta de antecedentes con respecto a casos similares en nuestro país.

b. La investigación de campo se realizó entre junio y agosto; meses que coinciden con las vacaciones de verano en los Estados Unidos. Durante este período, parte del personal estadounidense aprovecha para tomar sus vacaciones anuales y algunos empleados panameños, también lo hacen para estar con sus hijos que estudian en el exterior. En virtud de lo anterior, no fue posible encuestar o entrevistar a todas las posibles fuentes de información.

c. Por la diferencia de horario del personal de campo (sin descanso de almuerzo), la inaccesibilidad a sus sitios de trabajo y varias dificultades administrativas, no se logró encuestar a este personal.

2. Delimitaciones

a. Esta tesis no intentará explicar o discutir toda la gama de razones políticas, raciales o de nacionalidad que han sido causa de problemas laborales desde la construcción del Canal de Panamá. Tampoco ha sido diseñada para revisar las políticas y prácticas empleadas en el Canal de Panamá, antes del Tratado Torrijos-Carter o las violaciones a éste, desde el 1° de octubre de 1979. Varios escritos mencionados en la bibliografía profundizan más sobre estos temas.

b. Esta investigación se basa únicamente, en ascensos por medio de procedimientos competitivos; es decir, aquéllos donde los candidatos compiten por una posición vacante. Ascensos por medios no competitivos, ya sea, en puestos de desarrollo donde el empleado es ascendido sucesivamente, hasta alcanzar el nivel tope establecido originalmente, o los ascensos realizados, luego de una reclasificación de funciones en la cual se establece que los deberes del puesto justifican un grado más alto, no han sido considerados en este estudio.

c. Nuestro estudio está delimitado a encuestas realizadas a los empleados permanentes, de la Categoría Salarial No-Manual, que laboran actualmente en la División de Ingeniería dentro del *Edificio de Administración del Canal*. Por otro lado, las entrevistas se efectuaron a personal con experiencia en manejo de recursos humanos, administración de personal y/o comportamiento organizacional.

d. Debido a la existencia de cinco organizaciones laborales en la CCP, cada una con un contrato colectivo diferente, hemos delimitado el enunciado de los Procedimientos de Ascenso por Mérito, al Contrato Colectivo de la Unidad de Empleados Profesionales, suscrito entre la CCP y el M/MTC. Aún cuando parte del personal encuestado está cubierto bajo el contrato colectivo no-profesional, éste no ha sido enunciado debido a su gran similitud con el contrato profesional y al espacio limitado en esta investigación.



CAPÍTULO II - REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA

A. La administración de personal y las políticas de recompensa

La eficiencia de cualquier tipo de organización depende, en gran parte, de la forma en que el personal es administrado y utilizado. Para lograr una administración efectiva de personal es necesario que los empleados sean seleccionados y capacitados para aquellas posiciones donde sean más competentes, según las habilidades desarrolladas. Todo lo anterior debe ejecutarse mediante políticas y procedimientos establecidos que garanticen la administración óptima de los recursos humanos.[1]

Toda organización, independientemente de que sea lucrativa o no, se verá incapacitada de lograr sus metas, si el personal que la compone no canaliza su empeño en una dirección que represente beneficios a la empresa. Por consiguiente, la motivación del personal estará bien dirigida, si el esfuerzo individual de cada empleado es compatible con las metas de la organización.[2]

Todo empleado tiene la expectativa de recibir recompensas, ya sean intrínsecas o extrínsecas, a cambio del esfuerzo físico y mental, por haberse desempeñado bien en las tareas requeridas. Una política correcta de recompensas garantizará la satisfacción de los empleados si se les compensa por su buen desempeño y, además, ayudará a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva.[3]

---

1. Chruden & Sherman, *Administración de personal* (México: 1991), pág. 10-11.

2. Child J., *ORGANIZACIÓN: guía para problemas y práctica* (México: 1990), pág. 271-272.

3. Werther & Davis, *Administración de Personal y Recursos Humanos* (México: 1991), pág. 212.

B. Importancia del ascenso en una organización

El progreso de un individuo dentro de una organización se denomina comúnmente, ascenso o promoción.[4] Debido a que en la traducción oficial de los contratos colectivos de la CCP se utiliza el término *ascenso*, éste ha sido empleado en la mayor parte de esta investigación, aunque el término *promoción* se usa indistintamente.

El ascenso de una posición o cargo a otro superior, conlleva generalmente, mayores responsabilidades y una jerarquía superior. Este cambio incluye, en la mayoría de los casos, un aumento en el salario y/o beneficios; además, sirve de incentivo para que los empleados se esfuercen aún más en el desempeño de sus labores. Una breve exposición de la importancia de los ascensos, nos la ofrece Werther y Davis en su libro sobre Administración de Personal y Recursos Humanos:

> *Una promoción se lleva a cabo cuando se cambia a un empleado en una posición mejor pagada, con mayor responsabilidad y a nivel más alto. Constituye una de las circunstancias más importantes en la historia laboral de un empleado. Por lo general, se concede un reconocimiento del desempeño anterior y del potencial futuro. Las promociones se basan en el mérito y/o en su antigüedad.*[5]

---

4. Flippo, E., *Principios de Administración de Personal* (México: 1987), pág. 214.

5. Werther & Davis, Op. Cit., pág. 139.

Generalmente, las personas dentro de una organización desean ascender a posiciones de mayor jerarquía. A diferencia de los procedimientos utilizados en la CCP, donde para ser ascendido hay que, primeramente, solicitar ser considerado en la selección de la vacante, en otros sistemas, los empleados son mal interpretados cuando rechazan un ascenso. Existen varias razones para lo anterior, por ejemplo: el incremento en el pago no es suficiente incentivo o simplemente consideran que sus obligaciones domésticas y vida personal, tienen una mayor prioridad en comparación con las responsabilidades que incluiría el nuevo puesto.[6]

En un caso particular de los ingenieros, muchos de ellos están más interesados en su progreso profesional que en los ascensos. Esto se debe fundamentalmente, a que la promoción a puestos gerenciales los obligaría a asumir tareas administrativas que los mantendrían separados de sus verdaderos intereses.[7] Algunas compañías en los EUA han creado los llamados escalones técnicos, los cuales permiten a este grupo de empleados seguir avanzando en sus carreras, sin tener que asumir tareas de supervisión o administración.[8] Sobre esto, hay que tener en cuenta la jerarquía y poder que se le atribuya a esta dualidad de carreras, ya que pueden llegar a crearse puestos especializados con la misma paga y prestaciones que, digamos, la de jefes de división.

---

6. Flippo, E., Op. Cit., pág. 215.

7. Strauss & Sayles, *Personal* (México: 1981), pág. 40.

8. Weber, Driscoll & Brandl, "Motivating People in Difficult Times", *Bussiness Week* (December 10, 1990), pág. 200.

Otro aspecto importante es el determinar si las transferencias son consideradas como ascensos. Algunos libros de administración de personal consideran las transferencias como cambios en los cargos que involucran poco o ningún cambio en la jerarquía, la responsabilidad o el salario.[9] Esto no se da en todos los casos y, por tanto, no debe ser generalizado. Actualmente, muchas compañías, ante la escasez de posibles ascensos para ejecutivos jóvenes, utilizan las transferencias o movimientos laterales para mantener satisfecho al personal productivo y creativo.[10]

Las transferencias hacen posible acomodar a un empleado en un puesto de trabajo donde exista mayor necesidad de sus servicios; al mismo tiempo, proporcionan una experiencia de capacitación y desarrollo al empleado. Algunas organizaciones utilizan las transferencias para deshacerse de *empleados problema*, pero este planteamiento nada soluciona sino que solamente le pasa el problema a otro.[11]

Entre las mayores dificultades que implica toda selección para un ascenso, está el que la organización debe continuar llevándose bien con todos los candidatos que no fueron escogidos. Es por ello, que los procedimientos y políticas sobre ascensos deben ser razonablemente aceptadas por la mayoría de los empleados de una organización. Además, la confianza en la imparcialidad del proceso de selección, minimizará el comportamiento defensivo que puede producirse en los candidatos no escogidos.[12]

---

9. Flippo, E., Op. Cit., pág. 214.

10. Weber, Driscoll & Brandl, Loc. Cit., pág. 192.

11. Chruden & Sherman, Op. Cit., pág. 372.

12. French, W., *The Personnel Management Process* (Boston: 1978), pág. 282-283.

En su libro respecto al proceso de administración de personal, French señala:

Que constituye una transferencia, promoción o degradación, por supuesto, depende del punto de vista de cada uno. Algunas veces las promociones son ofrecidas a personas que las consideran degradaciones o un paso atrás en sus carreras.[13]

Se debe resaltar que la importancia que se le da a los ascensos en las organizaciones, puede variar según el tipo de cultura (estadounidense, japonesa o latinoamericana), grupo de trabajo (gerencial, profesional u obrero) o tipo de necesidades personales que estemos evaluando. Muchos empleados, a cambio de su dedicación y trabajo, apreciarán más las recompensas extrínsecas (ascensos, salarios, prestaciones adicionales, gratificaciones, bonos, premios, acciones u otros) que las intrínsecas (sensación de competencia, realización, importancia, responsabilidad, influencia, progreso personal u otros). Las negociaciones entre el sindicato y la administración, muy pocas veces tratan las recompensas intrínsecas, aun cuando éstas son, con bastante frecuencia, la causa del conflicto entre los trabajadores y la administración.[14] Beer y Spector se refieren a este tema de la siguiente forma:

Una persona que tenga mucha necesidad de dinero o ascenso estará más motivada para desempeñarse en una situación que le proporcione recompensas monetarias o promociones, que otro individuo que tenga pocas de estas necesidades.[15]

---

13. ibid., pág. 281.

14. Beer & Spector, *Dirección de los Recursos Humanos* (México, 1990), pág. 139-145.

15. ibid., pág. 148.

C. Bases formales para los ascensos

En la mayoría de las organizaciones, el mérito y la antigüedad son los dos principales criterios utilizados para los ascensos. En un sentido amplio podemos decir, que el mérito abarca tanto la habilidad como el desempeño pasado. Por otro lado, la antigüedad se refiere al tiempo de servicio acumulado por el empleado. La dificultad al considerar los candidatos para promover, no es cuál de estos dos criterios utilizar, sino más bien, qué grado de reconocimiento se debe dar a cada uno, ya que rara vez se utiliza exclusivamente uno de los dos criterios.[16]

Un aspecto que debe tomarse en cuenta en los ascensos basados en el mérito es que el desempeño de los individuos en el pasado o en el presente, no va a ser necesariamente el mismo en un puesto de jerarquía superior. Esto se afirma, aún más, cuando las funciones entre los puestos son distintas; por ejemplo, cuando a un empleado con funciones operacionales o manuales, se le esté considerando para un puesto de supervisión.[17] En casos como el anterior, se puede dar el llamado *Principio de Peter*, el cual afirma que las personas tienden a subir en la escala jerárquica hasta alcanzar su mayor nivel de incompetencia. Esta regla, aunque no es universalmente válida, establece que el buen desempeño en un nivel, no es garantía de éxito en un nivel superior.[18]

---

16. Chruden & Sherman, Op. Cit., pág. 373-374.

17. Ibid, pág. 374.

18. Werther & Davis, Op. Cit., pág. 140.

Desde el punto de vista de la motivación, los ascensos basados en el mérito son la alternativa más atractiva, ya que los empleados se esforzarán más, si saben que ésto les facilitará el ascenso. El tipo de trabajo, el nivel jerárquico en la organización o la cultura de personal, tienen influencia en el criterio utilizado para los ascensos. Así, vemos que los estadounidenses, personas que desean progresar continuamente, esperarán algún tipo de recompensa si reciben responsabilidades adicionales de trabajo.[19]

Muchos gerentes de los EUA prefieren recompensar el esfuerzo individual y el mérito, sobre todo lo demás; sin embargo, los sindicatos industriales prefieren el criterio de antigüedad. Esto se debe a que la desconfianza de los sindicatos en la administración, les hace creer con frecuencia, que los sistemas basados en el desempeño terminarán aumentando el paternalismo y la injusticia. Para que los ascensos basados en el mérito sean aceptados, es necesario que las organizaciones posean un entorno adecuado de confianza, procesos de evaluación efectivos y decisiones equitativas. El factor cultural también tiene importancia cuando evaluamos los máximos valores del trabajo, ya que, contrario al sistema estadounidense, las compañías japonesas y europeas destacan mucho más la paga basada en la antigüedad, junto con otros factores como la promoción lenta y cierto grado de seguridad en el trabajo.[20]

---

19. Strauss & Sayles, Op. Cit., pág. 357.

20. Beer & Spector, Op. Cit., pág. 144-145.

Otro aspecto que se considera cuando se evalúan los candidatos para un ascenso, es el factor capacidad, que no es más que el potencial para desempeñarse en otros puestos. Este factor permite al comité evaluador, calificar cómo fue el desempeño de los candidatos en puestos diferentes o de mayor dificultad. La capacidad, al igual que el mérito, son de difícil medición, ya que las características específicas, como actitudes, personalidad y destrezas, que en conjunto componen la capacidad, suelen ser muy ambiguas. Igualmente, las oportunidades que se les da a algunos empleados para obtener ciertas destrezas, las opiniones de los supervisores y las evaluaciones de desempeño, no siempre se basan en los mismos criterios ni tampoco la información procede de las mismas fuentes.[21]

Con respecto a los ascensos basados en la antigüedad, entre los argumentos a su favor está invariablemente, el aspecto objetivo, ya que sólo se evalúa la duración del servicio de los candidatos. Por el otro lado, nos encontramos con que promover a incompetentes, únicamente por tener mayor antigüedad, puede contrariar los conceptos que poseen los empleados de cuál es la forma correcta de progresar en una organización.[22] Flippo menciona que:

> *La antigüedad, generalmente, hace caso omiso del mérito o la habilidad. Y precisamente el cargo está en función de los objetivos de la organización y la realización de los mismos conlleva tal habilidad. La experiencia no es sinónimo de habilidad.*[23]

---

21. Strauss & Sayles, Op. Cit., pág. 359-360.

22. Ibid., pág 360.

23. Flippo, E., Op. Cit., pág. 221.

No todas las decisiones de promoción se basan en el mérito o la antigüedad. En las selecciones de personal directivo, generalmente, se prefiere a personal cuyas cualidades e intereses sean similares a la autoridad que los asigna. Entre las características deseables en este personal de alta gerencia se encuentran la creatividad, la capacidad de toma de decisiones y la tendencia heterogénea a mejorar los procesos en que toma parte la imaginación.[24] Así, vemos que: *Cuando las posiciones vacantes están en los rangos directivos, la importancia de la decisión para un interés a largo plazo, tanto de las personas como de la organización, genera una maniobra política.*[25]

Como hemos visto, existen dos bases formales para la selección del personal a promover: la antigüedad y el mérito. Debido a que en las siguientes secciones se desarrollará en mayor detalle el SAM, podemos sintetizar que las ventajas de las selecciones en base a la antigüedad son: objetividad, simplicidad, aceptación amplia, provisión de un sentimiento de seguridad y reducción de rotación de los trabajadores. Por otro lado, sus desventajas están basadas en que la antigüedad no necesariamente coincide con la competencia; provee un incentivo muy pequeño para mejorar las capacidades y para estimular a la persona a conseguir conocimientos; no sirve para atraer personal capacitado a la organización; tiende a desanimar a los empleados capacitados más jóvenes y constituye un lastre en las prácticas de contratación de la compañía.[26]

---

24. Flippo, E., Op. Cit., pág. 224-225.

25. Ibid., pág. 224.

26. Ibid.

D. El Sistema de Mérito en la Comisión del Canal de Panamá

Para buscar los orígenes del Sistema de Mérito en la CCP, hay que remontarse al Tratado de Mutuo Entendimiento y Cooperación entre la República de Panamá y los Estados Unidos de América. En este tratado, ambos gobiernos, deseosos de celebrar un convenio que demostrase el mutuo entendimiento y cooperación entre ambos países, y para fortalecer los lazos de entendimiento y amistad entre sus respectivos pueblos, estamparon sus respectivas firmas el 25 de Enero de 1955.[27]

Los acuerdos y entendimientos llevados a cabo en este tratado, fueron ejecutados por los EUA mediante la Ley Pública número 85-550. Esta ley, que luego fue incorporada al Código de la Zona del Canal, proveía entre otras cosas, la igualdad de oportunidades de empleo para los ciudadanos panameños en todas las posiciones de trabajo del Gobierno de los EUA en la Zona del Canal en las cuales calificaran.[28] En un estudio realizado en el año de 1970, el actual Contralor de la República afirma que:

> *La escogencia de empleados se efectúa bajo el Sistema de Méritos de la Zona del Canal, establecido por la sección 149 del Título 2 del Código de la Zona del Canal, que asegura iguales oportunidades a los ciudadanos de los Estados Unidos y de Panamá de obtener empleos en todas las agencias del Gobierno de los Estados Unidos en la Zona del Canal, en todas las posiciones que no sean de seguridad para los cuales estén calificados.*[29]

---

27. C.Z. Civilian Personnel Policy Coordinating Board, "The Canal Zone Merit System", *Panama Canal Collection*, Document 83101, pág. 13.

28. Ibid.

29. Carles, Ruben D., *La Evolución de la Política de Empleo y Salarios en la Zona del Canal y el Desarrollo Económico de Panamá* (Honduras: 1970), pág. 69.

En virtud de que las leyes de los EUA prohibían a la Comisión del Servicio Civil, examinar competitivamente o autorizar nombramientos permanentes a ciudadanos que no fuesen estadounidenses, un sistema separado de mérito fue establecido y designado con el nombre de Sistema de Mérito de la Zona del Canal.[30]

El Sistema de Mérito que rige actualmente en la CCP comprende nombramientos, colocaciones y ascensos de personal. Este sistema se basa exclusivamente, en la idoneidad y las calificaciones de los aplicantes a cualquier posición de trabajo. Igualmente, asegura que sólo se considerarán para cada vacante aquellos aplicantes que llenen satisfactoriamente los requisitos mínimos del puesto en cuestión y la selección tiene que realizarse únicamente, entre los *mejor calificados*.[31]

Los procedimientos y reglamentos del Sistema de Mérito están diseñados para garantizar una igualdad de oportunidades, so pena de una acción disciplinaria o despido. Está prohibido a todos los funcionarios de la CCP, el tomar o dejar de tomar una acción de personal debido a una influencia política, racial o religiosa. Solamente son considerados los factores vinculados directamente al mérito, y todos los candidatos a un puesto deben recibir un trato justo y equitativo, en todas las facetas que comprende la administración de personal.[32]

---

30. Canal Zone Civilian Personnel Policy Coordinating Board, Op. Cit.

31. Ibid.

32. Mace & Yoder, *Federal Employee Almanac* (Estados Unidos: 1993), pág. 130-131.

El Sistema de Mérito establece que los sueldos de cada posición son producto directo del sistema de clasificación de puestos. Cada puesto en el Canal tiene una descripción de funciones y responsabilidades; en base a ésta, se determina la categoría, la serie, el grado y el título de la posición. Una vez determinado y asignado el grado, se fija el salario a recibir en ese puesto.[33]

Los salarios están determinados, según el Sistema de Mérito, por las funciones y responsabilidades que comprenden cada puesto de trabajo. Esto permite que empleados que desempeñan funciones idénticas o similares, reciban la misma compensación, aún cuando pudiesen existir diferencias en sus calificaciones personales; en otras palabras, se aplica el principio de *igual pago, por igual trabajo*.[34]

Ligado al Sistema de Mérito está la garantía de la estabilidad del empleo. Existe la seguridad de que mientras uno se desempeñe satisfactoriamente en sus funciones, uno puede contar con su empleo. Existen solamente dos maneras en que el empleado canalero puede perder su trabajo: ser despedido por causa justificada o en una reducción de personal; esto último, ya sea por una descontinuación de actividades o por una reestructuración de la organización.[35]

---

33. Ibid., pág. 92.

34. Ibid.

35. Ibid., pág. 101-102.

La separación de un trabajador de la organización conlleva ciertas garantías para el empleado que impide abusos de autoridad. En un despido por causa justificada, existe un procedimiento de apelación por parte del trabajador ante funcionarios de mayor jerarquía y cuya etapa final puede ser llevada a arbitraje. La decisión del árbitro es final y obligatoria para ambas partes.[36]

Cuando existe una reducción obligatoria de personal, los reglamentos protegen a los empleados de mayor antigüedad y aquéllos cuyo desempeño en los últimos años ha sido sobresaliente. Cuando un puesto de trabajo se elimina, el empleado no necesariamente pierde su empleo. Tomando en cuenta los años de servicio y la evaluación de su rendimiento en los últimos años, es posible que ese empleado desplace a otro con menos años de servicio o con un desempeño más pobre.[37]

Todo empleado de la CCP tiene el derecho de afiliarse a un sindicato; sin embargo, los delegados sindicales tienen la obligación de representar a todos los empleados sin distinción. La organización del Canal contempla actualmente, la contratación colectiva con cinco sindicatos. Tanto los contratos colectivos como ciertas leyes federales, facilitan la solución de conflictos laborales y le otorgan a los empleados el derecho a presentar quejas y agravios sin temor a represalias.[38]

---

36. Ibid., pág. 101.

37. Ibid., pág. 102.

38. APEDE, *La Administración del Recurso Humano en la Comisión del Canal* (Panamá: 1992), pág. 11.

El Sistema de Mérito permite que un empleado pueda presentar quejas relacionadas con cualquier condición de trabajo que considere injusta o que le afecte adversamente; puede apelar acciones disciplinarias, alegar discriminación en su contra y señalar --aun anónimamente-- condiciones de trabajo peligrosas.[39]

Mediante el procedimiento de tramitación de quejas, agravios y apelaciones, el empleado puede escoger al sindicato como su representante o puede representarse a sí mismo. El contrato colectivo de los empleados alienta a ambas partes a resolver pronta, equitativa e informalmente, al nivel de supervisión más bajo posible, todo problema tramitado. Estos mecanismos para tramitar quejas funcionan como válvula de escape para los empleados, ya sea, que logren o no, conseguir lo que solicitan. Igualmente sirven de freno para impedir que los supervisores abusen de su autoridad.[40]

E. Procedimientos de Ascenso por Mérito en la Comisión del Canal de Panamá

La Comisión del Canal es una Agencia Federal de los EUA y, por tanto, las relaciones obrero-patronales, incluyendo los Procedimientos de Ascenso por Mérito, están regidas por la Ley contenida en el Título VII del Acta de Reforma del Servicio Federal, además de los contratos colectivos celebrados con las agrupaciones sindicales.[41]

---

39. CCP & M/MTC, *Contrato Colectivo de la Unidad de Empleados Profesionales* (Panamá: 1984), pág. 47-48.

40. Ibib., pág. 48.

41. Ibid., pág. 3.

Las asociaciones sindicales legalmente establecidas y reconocidas en la CCP, son la Coalición de Trabajadores del Metal y Marítimos (M/MTC), la Asociación de Bomberos, la Asociación de Prácticos, la Asociación para Beneficio de los Ingenieros de Marina y la Organización de Capitanes, Prácticos y Profesionales (IOMMP). Cada una de estas cinco asociaciones sindicales mantiene un contrato colectivo diferente, negociado con la administración de la CCP. Los acuerdos del grupo profesional (IOMMP), por ejemplo, contiene los Procedimientos de Ascenso por Mérito que son *todos inclusive y los cuales reemplazan* las estipulaciones del Capítulo 335 del Manual de Personal del Canal de Panamá.[42]

El propósito de los Procedimientos de Ascenso por Mérito es el de velar que todos los ascensos y movimientos de personal estén basados exclusivamente, en criterios relacionados con el trabajo, siempre y cuando estos no sean incompatibles con el Tratado del Canal de Panamá de 1977 y otros acuerdos internacionales. Es fundamental que toda selección que se realice sea basada en el mérito de los candidatos, sin tomar en cuenta ninguna otra consideración.[43] Según los Contratos Colectivos:

> *Estos procedimientos les proporcionarán a los empleados un medio para avanzar en su carrera y facilitarán a la Comisión lograr la utilización más eficaz del personal disponible para satisfacer sus necesidades presentes y sus metas futuras de empleo.*[44]

---

42. Seeley, Ronald L., "Merit Selection under Collective Bargaining Agreements", *Office of Personnel Administration* (August 9, 1984), pág. 1.

43. CCP & M/MTC, Op. Cit., pág. 107.

44. Ibid.

Los procedimientos de ascenso que se enuncian a continuación, están contemplados en el Artículo 24 del Contrato Colectivo de la Unidad de Empleados Profesionales celebrado por la M/MTC y la CCP. La M/MTC está constituida por una coalición compuesta por tres sindicatos que representa, entre otros, a los empleados profesionales y no-profesionales de la División de Ingeniería de la Comisión del Canal. El Contrato Colectivo de la Unidad de Empleados Profesionales está vigente desde el 11 de abril de 1984.[45]

1. Áreas de consideración

Previo al anuncio de la vacante, el personal administrativo de la CCP debe determinar en cuál de los cinco contratos colectivos existentes está incluido (o excluido) el puesto, para aplicar los procedimientos apropiados. Esto es básico, desde el punto de vista del área de consideración de los candidatos ya que, según el contrato no-profesional, el primer área de consideración es el ramo, la división o la dirección; y, de acuerdo al contrato profesional, es toda la Comisión (también denominada segunda área).[46] Cuando el área de consideración es la CCP, que es el caso que nos concierne, la Comisión considerará a los empleados idóneos en servicio (fuente interna) y, si es necesario, los solicitantes idóneos de otras fuentes apropiadas (externas).[47]

---

45. Ibid., pág. VII.

46. Seeley, Ronald L., Op. Cit.

47. CCP & M/MTC, Op. Cit., pág. 110.

2. Anuncios de vacantes

Toda vacante que comprenda la CCP como área de consideración, debe ser anunciada en el periódico bi-semanal de la Comisión, el *Spillway del Canal de Panamá*. Los empleados interesados deben presentar los formularios de solicitud, en el Ramo de Empleo y Colocaciones, en un término de tiempo no mayor a siete días calendario, a partir de la fecha del anuncio (ver anexos).[48] Los requisitos de cada puesto vacante se pueden obtener en el Centro de Recursos Técnicos de la CCP, y una mayor información de las vacantes, en el Ramo de Empleo y Colocaciones.[49]

Los empleados que se encuentren en un traslado temporal, licencia, adiestramiento prolongado, o cualquier otra ausencia temporal, deben hacer los arreglos necesarios para ser considerados en las vacantes que se presenten durante su ausencia, en las cuales ellos estén interesados y que llenen los requisitos mínimos de idoneidad. Es responsabilidad de la administración, asegurarse de que los empleados ausentes reciban la debida consideración para los ascensos, siempre y cuando ellos hayan adelantado los arreglos necesarios para ser tomados en cuenta.[50]

---

48. Ibid.

49. Oficina de Relaciones Públicas, "Lista de Vacantes", *Spillway del Canal de Panamá*, 13 de agosto de 1993, pág. 4.

50. CCP & M/MTC, Op. Cit., pág. 109.

La lista de vacantes que aparece bi-semanalmente en el *Spillway del Canal de Panamá* debe incluir como mínimo, tanto en Inglés como en Español, la siguiente información (ver anexos):[51]

a. Título, grado y salario básico del puesto vacante. El sueldo publicado es el mínimo y máximo pago por hora, correspondiente a las grados de los vacantes anunciadas (por ejemplo, $6.57/$8.29).

b. El tipo de puesto (temporal o permanente) y la semana laboral (tiempo completo o parcial). Si el puesto es un ascenso o asignación temporal, debe especificar por cuánto tiempo (por ejemplo, máximo de seis meses).

c. La unidad contratante, la ubicación del trabajo (Atlántico o Pacífico) y el número de vacantes existentes.

d. Los requisitos especiales indicados en la descripción de trabajo (por ejemplo: licencia de conducir, saber nadar o requisito de idioma).

Generalmente, se solicita que los aplicantes adjunten toda la información que compruebe que llenan los requisitos especiales del puesto vacante o que incluyan tal información en su expediente oficial de personal. En caso de que lo anterior no sea cumplido, el solicitante de la vacante no será considerado.[52]

---

51. Oficina de Relaciones Públicas, Op. Cit.

52. Ibid.

3. Requisitos de idoneidad

Para ser elegible para un ascenso, los empleados deben llenar los requisitos mínimos de idoneidad que establecen las normas oficiales, a menos que se realice una excepción de tales normas. Cuando se publican las vacantes, éstas deben especificar los requisitos especiales o exámenes que son necesarios. Si se utilizan los exámenes como medio para evaluar a los solicitantes, éstos deberán aplicarse a todos los candidatos por igual.[53] Para evitar el favoritismo o preselección de un candidato en particular, la reglamentación expone claramente que: *Los requisitos de idoneidad no serán modificados ni arreglados con el fin de darle a un empleado ventaja sobre otro, ni tendrán ningún requisito de idoneidad restrictivo que no sea un requisito legal.*[54]

4. Juntas y Oficiales de Evaluación

La Comisión debe nombrar una Junta de Evaluación para las vacantes en los puestos de grado NM-7 o superiores, para evaluar, clasificar y referir a los candidatos, en los puestos que deben llenarse competitivamente. La Junta de Evaluación debe estar compuesta por un mínimo de tres miembros, con derecho a voto, cuyo puesto permanente (grado) sea igual o mayor que el puesto vacante.[55]

---

53. CCP & M/MTC, Op. Cit., pág. 111.

54. Ibid.

55. Ibid., pág. 111-112.

Es norma que la Junta de Evaluación esté integrada al menos, de un ciudadano estadounidense y uno panameño; en caso contrario, la Junta de Evaluación deberá enviar el expediente de la evaluación al Oficial de Selección por conducto del Subadministrador (en caso de los empleados no-profesionales) o el Administrador (empleados profesionales), para su aprobación. La Comisión tiene la obligación de designar al Presidente de la Junta de Evaluación, el cual tiene la responsabilidad de preparar el expediente de la evaluación y ser vocero de la Junta.[56] En todas las vacantes de grado inferior a NM-7,[57] la Comisión nombrará un Oficial de Evaluación que tendrá las mismas obligaciones que una Junta de Evaluación.[58]

5. Planes y factores de evaluación

Antes de que la vacante sea anunciada, y luego de revisar la descripción del puesto que quedará vacante, el Oficial de Selección, o su designado, deberá desarrollar los planes individuales de evaluación para el puesto (o grupo de puestos con la misma descripción de funciones) en las unidades bajo su supervisión. Cada vez que se vaya a utilizar un nuevo plan de evaluación o se prepare una nueva descripción del puesto, se le debe suministrar una copia al sindicato antes de ponerlo en efecto.[59]

---

56. Ibid.

57. Panama Area Personnel Board, *Policy and Regulations Manual: Compensation* (Panamá: 1992), pág. 1-6.

58. CCP & M/MTC, Op. Cit.

59. Ibid.

Los factores de evaluación son una forma útil para evaluar las calificaciones del puesto a llenar y deben relacionarse con el trabajo.[60] Permiten establecer distinciones significativas entre los diferentes candidatos idóneos que ya han cumplido con los requisitos mínimos y no pueden ajustarse para ayudar o perjudicar a ningún candidato específico. Es obligación del Oficial de Selección, considerar los factores descritos en el Contrato Colectivo y utilizar aquéllos que estime apropiados,[61] más cualquier otro factor que considere pertinente a la vacante.[62]

Los factores de evaluación, generalmente utilizados en la División de Ingeniería, se describen a continuación:[63]

a. Conocimiento de la ocupación, profesión u oficio [5].[64] En caso de que se hayan realizado preguntas orales, escritas o prácticas para propósitos de evaluación, éstas deben ser documentadas al igual que las respuestas. A cada candidato se le deben hacer las mismas preguntas. Todo lo documentado será parte del expediente de selección.

---

60. El plan de evaluación de la División de Ingeniería señala la importancia relativa de cada factor.

61. El puntaje se obtiene multiplicando la evaluación dada en cualquier factor (de 0 - 5) por su importancia (de 1 - 5).

62. CCP & M/MTC, Op. Cit., pág. 112-113.

63. Documento interno número 8162B de la División de Ingeniería.

64. El valor entre corchetes [ ] representa la influencia o importancia relativa de cada factor seleccionado. Este valor varía desde un mínimo de 1 hasta un máximo de 5.

b. Calidad del desempeño en el puesto actual o en el anterior. Este aspecto debe basarse en las evaluaciones realizadas por el supervisor del candidato. Entre los aspectos considerados en este punto están:

(1) Productividad [2];

(2) Calidad del trabajo [2];

(3) Habilidad demostrada [2];

(4) Premios por desempeño sobresaliente, obtenidos desde las últimas cinco evaluaciones [2].

c. Habilidades especiales. Son habilidades directamente relacionadas al puesto que claramente mejoran el desempeño en el trabajo y proporcionan una ventaja a los que las posean. Las habilidades especiales que se evalúan en la División de Ingeniería son:

(1) Interpretar y analizar problemas complejos [2];

(2) Planificar y organizar las asignaciones de trabajo [2];

(3) Facilidad para expresar ideas y situaciones [1];

(4) Facilidad para escribir ideas y situaciones [2];

(5) Tener conocimiento de cómo impartir instrucciones a otros [2].

d. Experiencia relativa a la vacante [3]. Puede ser la experiencia en una ocupación, profesión u oficio como el vacante o tiempo en asignaciones de relevo en la posición vacante anunciada. Una de las opciones anteriores debe ser seleccionada por el Presidente de la Junta de Evaluación o el Oficial de Evaluación.

e. Desempeño durante cualquier asignación de relevo [2]. La explicación del punto *b* se aplica en este caso.

f. Características de personalidad. Pueden basarse en las impresiones obtenidas por el Oficial o Junta de Evaluación, en caso de haberse realizado una entrevista de los candidatos, consulta con sus supervisores, etc. Son evaluadas las características siguientes:

(1) Habilidad para llevarse bien con los demás [1];

(2) Iniciativa [2];

(3) Empuje [2];

(4) Cooperación [1];

(5) Aceptar responsabilidades [2].

g. Potencial para avanzar [2]. Basado en el punto *b*. El formulario utilizado por la División de Ingeniería especifica claramente que *la edad no es un factor*; es decir, la edad del candidato no debe considerarse como un elemento de decisión en este punto.

h. Conducta en el trabajo. Se destacan:

(1) La puntualidad [1];

(2) La asistencia [1];

(3) Las acciones disciplinarias durante el período de tiempo evaluado [1].

i. Historial de seguridad [1]. Se toma los últimos cinco años como período de evaluación.

j. Educación y adiestramiento. Para evaluar hay tres categorías:

(1) Educación directamente relacionada con la vacante [5];

(2) Adiestramiento relacionado con la vacante [2];

(3) Educación no relacionada con la vacante [2].

k. Registro profesional para ingenieros [2].

l. Antigüedad [1]. Este factor es utilizado únicamente, cuando la suma de todos los factores anteriores da igual resultado.

6. Evaluación y clasificación de los candidatos

El Oficial o los integrantes de la Junta de Evaluación utilizarán los planes de evaluación suministrados por el Oficial de Selección y decidirán qué fuentes de información (por ejemplo: los expedientes oficiales de personal, las evaluaciones de los supervisores, las entrevistas personales) usarán para cada factor de evaluación que apliquen. Aun cuando se debe utilizar el mismo sistema de evaluación para todos los candidatos idóneos, ésto se puede obviar en caso de entrevistas, si algún candidato está ausente por un período largo de tiempo y no pueda presentarse.[65] Una vez realizada la evaluación, el Oficial o los miembros de la Junta de Evaluación deben clasificar a los candidatos en dos categorías, los *mejor calificados* y los *calificados*.[66]

---

65. CCP & M/MTC, Op. Cit., pág. 114.

66. Ibid., pág. 114-115.

En caso de que no se pueda realizar ninguna distinción clara entre los dos grupos mencionados, se debe formar una sola categoría de *mejor calificados*, formada por lo menos, de tres candidatos. Sea cual fuese la opción tomada, el listado de la categoría *mejor calificados*, en orden alfabético, se referirá al Oficial de Selección con todo el registro de selección. Si se utilizan las entrevistas personales, éstas pueden limitarse a los candidatos *mejor calificados*. En caso de que un candidato de cualquiera de las dos categorías sea entrevistado para fines de evaluación, es obligación del Oficial o Junta de Evaluación, entrevistar a los otros candidatos de ese grupo.[67]

7. Decisión de selección

La decisión de escoger al candidato para el ascenso recae sobre el Oficial de Selección, o sea, la persona designada por la Comisión para efectuar la selección. El puede escoger entre aquéllos que le fueron referidos en la lista de *mejor calificados* o puede:[68] *Seleccionar un solicitante de cualquier otra fuente apropiada; por ejemplo, de la Listas de Prioridades de Reempleo, de traslado, de solicitante con impedimento físico, o de un certificado de reempleo, de la Oficina Central de Exámenes.*[69]

---

67. Ibid., pág. 114-115.

68. Ibid., pág. 115.

69. Ibid.

El candidato escogido empezará a laborar en su nuevo puesto, al inicio de un período de pago, en un plazo de 30 días, luego de haber sido notificado de su selección. Cada candidato no seleccionado pueden solicitar, en forma individual, la siguiente información: si estaba entre los *mejor calificados*, cuántos candidatos habían en el grupo de *mejor calificados*, quién fue seleccionado para el puesto y en qué áreas, si hay alguna, él puede mejorar su desempeño para tener mejor opción para tal puesto en el futuro.[70] Excepto la información correspondiente al candidato escogido, la información que involucra al resto de los candidatos, no es suministrada.

8. Excepciones

Los procedimientos que han sido mencionados anteriormente no se aplican a los siguientes puestos o traslados de personal:[71]

a. Los puestos enumerados en el inciso 253.8 del Título 35 del Código de Reglamentos Federales. Los puestos de Administrador y Subadministrador de la CCP y de Director y Subdirector de Ingeniería y Construcción son algunos de los cargos cuyos nombramientos se encuentran estipulados en el inciso mencionado.[72]

b. Los reascensos de empleados a puestos o grados de los cuales habían sido previamente degradados sin causa personal.

---

70. Ibid., pág. 115-116.

71. Excepciones tomadas del Artículo 24 del Contrato Colectivo de la Unidad de Empleados Profesionales.

72. Office of the Federal Register National Archives and Records Administration, Code of Federal Regulations (Washington: 1992), pág. 178-179.

c. Los ascensos hechos después que una revisión de la clasificación del puesto establezca que los deberes ejecutados justifican un grado más alto. Tales cambios deberán ser el resultado de un cambio gradual en los deberes y responsabilidades del puesto o por el impacto del titular en el cargo. Si la administración intencionalmente añade deberes a un puesto, lo que en efecto crea un nuevo puesto, el ascenso a ese puesto deberá efectuarse de acuerdo con los requisitos de este Artículo.

d. Los ascensos hechos como resultado de cambios en las normas de clasificación de puestos o en correcciones de errores de clasificación.

e. Los ascensos de un puesto específicamente designado como sucesor de un grado mayor, a dicho puesto.

f. Los ascensos temporales de 120 días o menos.

g. Todas las designaciones temporales, excepto las de más de 120 días consecutivos, a puestos de mayor grado, o a los que tengan un potencial de ascenso conocido.

h. Las reasignaciones a otros puestos en la Comisión, sin un cambio en el nivel de pago o de grado, siempre y cuando los puestos que deban llenarse no tengan un potencial de ascenso conocido y cuyos grados topes no sean mayores que aquéllos que ocupen actualmente los solicitantes.

i. Las posiciones de grado NM-9 (o sus equivalentes) que trabajan en la Oficina del Administrador.

j. Los cambios a grados menores, a menos que los puestos que deban llenarse tengan grados topes mayores, o un potencial de ascenso conocido a grados superiores, que los de los puestos que ocupen actualmente los solicitantes.

k. Los ascensos de empleados en puestos de desarrollo a los niveles topes anunciados, siempre y cuando que selecciones iniciales fueran hechas competitivamente.

l. Los ascensos de carrera, después de la conversión no competitiva de los estudiantes de educación cooperativa al nivel tope que fueron empleados.

m. Los ascensos de candidatos a quienes, en procesos presididos por terceras personas, se determine que no fueron debidamente considerados en las medidas de ascenso competitivo, y cuyo ascenso haya sido ordenado por tales terceras personas.

n. Los cambios de puestos permitidos por los reglamentos aplicables sobre reducción de personal.



CAPÍTULO III - METODOLOGÍA

A. Método

En esta investigación se utilizó el método descriptivo, el cual nos permite describir sistemáticamente, el área bajo estudio, confirmar las hipótesis informales previamente establecidas y encontrar respuesta a las interrogantes del problema. Ya que la información empleada en esta investigación está basada en encuestas y entrevistas, el método descriptivo es el indicado para este tipo de estudio.[1]

B. Instrumentos

Se han usado como instrumentos para la recolección de los datos la investigación de campo y la investigación documental.

1. Investigación de campo

a. Encuesta

Seleccionamos la encuesta objetiva, ya que es un instrumento rápido y de fácil manejo, para obtener la información necesaria. Igualmente nos permite, por medio de cuestionarios, recopilar datos que pueden ser fácilmente tabulados y comparados.[2]

---

1. Castillo N., *Elaboración de los Trabajos de Graduación* (Panamá: 1993), pág. 22-23.

2. Davis & Newstron, *Comportamiento Organizacional* (México: 1987), pág. 124-125.

El cuestionario empleado en la encuesta está dividido en tres secciones (ver anexos). La primera sección comprende las características biográficas del encuestado, es decir, edad, sexo, estado civil, nacionalidad, puesto de empleo, posición de trabajo, cargo, salario, nivel académico, años de servicio, plan de jubilación y años que le faltan para jubilarse.

La segunda sección presenta preguntas de elección forzosa con tres alternativas de respuesta (tricotómicas): sí, no y no sé (sin respuesta). En las preguntas se pide la opinión del encuestado sobre las promociones, el Sistema de Mérito, el cambio de administración en el año 2000, los Contratos Colectivos, los Procedimientos de Ascenso, y otros.

En la última sección se hacen preguntas de elección forzosa con alternativas múltiples de respuesta sobre temas que incluyen el tipo de organización que debería administrar el Canal después del año 2000, la preferencia de los encuestados respecto al sistema en que deberían basarse los ascensos (mérito contra la antigüedad), los valores más importantes en el trabajo, la comparación entre el trabajo y la vida personal, y otros. El cuestionario presenta, adicionalmente, varias preguntas de filtro y control utilizadas para delimitar la muestra, evaluar el conocimiento del encuestado y garantizar la coherencia y veracidad de las respuestas.

b. Entrevista

La entrevista fue dirigida fundamentalmente al personal con experiencia en relaciones laborales, manejo de recursos humanos, administración de personal o comportamiento organizacional; esto nos permite incrementar la información obtenida en las encuestas y alcanzar puntos de vista quizás no considerados originalmente.

2. Investigación documental

a. Fuente de datos

Para tener una visión más amplia del tema y comparar la muestra encuestada (División de Ingeniería), con el resto de la población (Comisión del Canal de Panamá), así como para poder interpretar ampliamente los resultados del siguiente capítulo, consultamos tres publicaciones de datos, recientes e independientes.

La primera fue *Las Estadísticas de Personal de la Comisión del Canal de Panamá para el Año Fiscal de 1992*, publicada por la Oficina de Administración de Personal de la CCP en el año de 1993. Entre la información que esta publicación incluye relevante a la investigación, está el número de empleados según su nacionalidad; la distribución de la fuerza laboral permanente según su categoría salarial y nacionalidad; el promedio de edad, años de servicio y salario de los empleados permanentes pre-tratado y post-tratado y el tipo de jubilación de la fuerza laboral permanente.

El segundo informe se titula *Estadísticas de Recursos Humanos en la Comisión del Canal de Panamá (1988-1992)*. Este trabajo, realizado anualmente en forma de boletín por el Departamento de Organización Administrativa y de Personal para el Canal de Panamá del MIPPE, fue publicado en agosto de 1993. Entre las características sobresalientes y de interés para la investigación, se destacan la composición de la fuerza laboral según su sexo; los empleados permanentes según el país y grupo ocupacional; los empleados en posiciones ejecutivas y gerenciales, según el país y la organización administrativa.

La tercera publicación consultada fue *La Administración del Recurso Humano en la Comisión del Canal*, trabajo realizado por la Comisión para Asuntos del Canal, de la Asociación Panameña de Ejecutivos de Empresa (APEDE), fue publicada en octubre de 1992. Este estudio presenta un excelente enfoque de la situación actual de la fuerza laboral canalera y los posibles problemas de transición. Los datos de mayor importancia utilizados de este estudio están basados en las organizaciones laborales, su representatividad y número de miembros. A diferencia de los dos trabajos anteriores, que se destacan más por las cifras, que por el contenido bibliográfico, la publicación de la APEDE presenta un profundo análisis del recurso humano de la CCP.

C. Sujetos

Todo el personal encuestado pertenece a la División de Ingeniería, Dirección de Ingeniería y Construcción, de la Comisión del Canal de Panamá. Los empleados de esta división pertenecen al Grupo de Categoría Salarial No-Manual, laboran en el tercer piso del *Edificio de Administración del Canal* y están cubiertos en su gran mayoría, por el Contrato Colectivo de la Unidad de Empleados Profesionales. Por otro lado, las entrevistas se realizaron a personal con experiencia en relaciones laborales, manejo de recursos humanos, administración de personal o comportamiento organizacional. De los 56 empleados encuestados, 10 poseían nombramientos temporales y, de estos, tres eran de la Categoría Salarial Manual. Además, hubo un encuestado con nombramiento permanente y de la Categoría Salarial No-Manual, que participó en la encuesta pero que labora fuera del *Edificio de Administración*. Según las delimitaciones iniciales, la muestra bajo estudio quedó compuesta por un total de 45 sujetos.

D. Procedimiento

El procedimiento utilizado siguió los siguientes pasos:

1. Elección del tema. El Análisis del Sistema de Ascenso por Mérito en la CCP fue elegido, entre otros posibles proyectos, luego de un estudio preliminar de posibles temas que incluían el Análisis del Sistema de Evaluación de Desempeño y el Sistema de Mérito, en general.

2. Delimitación de la muestra. Para obtener mayor validez y confiabilidad en la investigación, se seleccionó el personal de la División de Ingeniería, como grupo muestra. Aunque originalmente, se consideró cubrir todo el personal, las limitaciones que se dieron en el transcurso de la encuesta hicieron necesario reducir nuestro grupo muestra según las delimitaciones mencionadas en el primer capítulo.

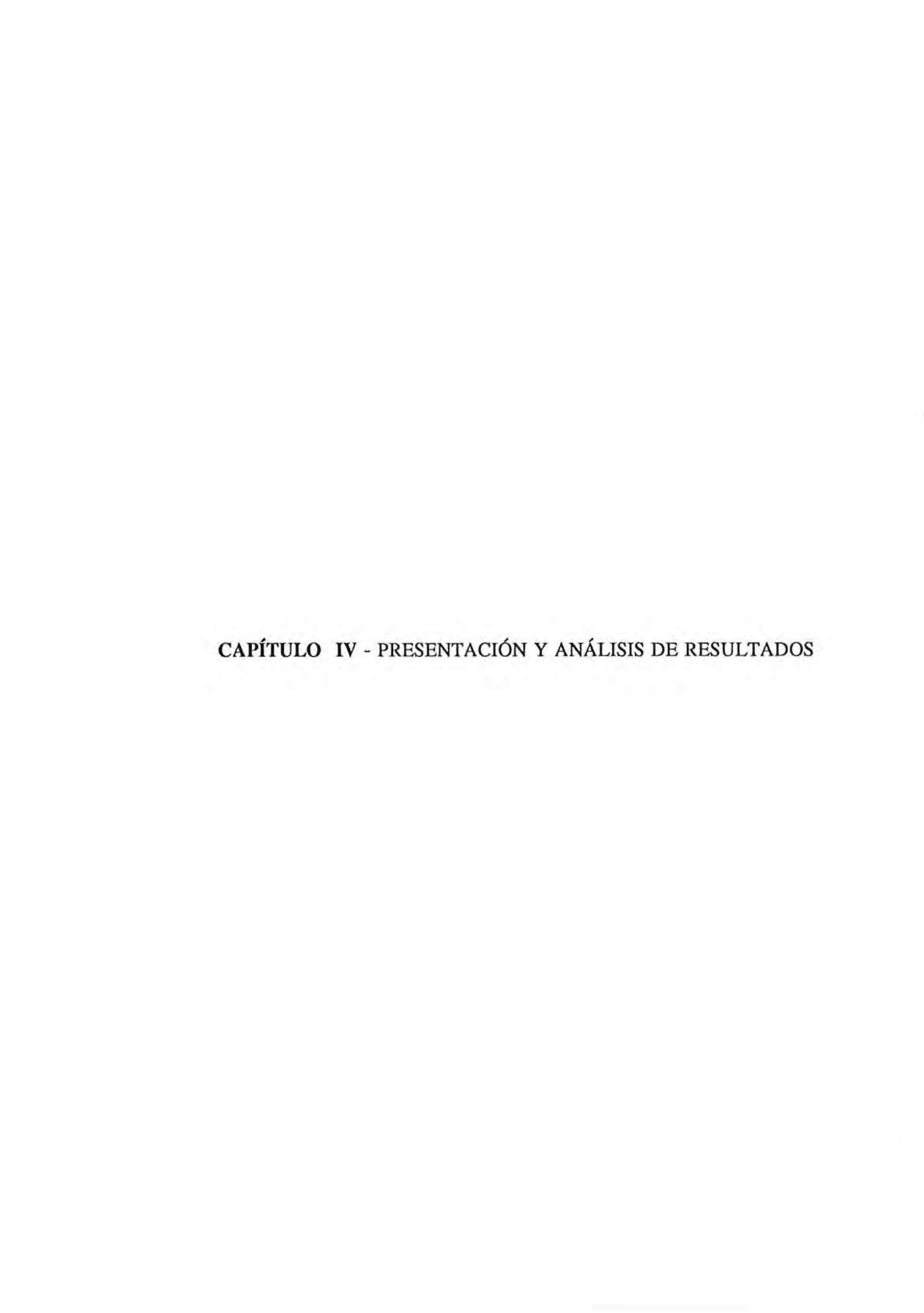
3. Preparación del plan de trabajo. Las ideas relacionadas con la investigación fueron agrupadas, ordenadas y planteadas en un plan preliminar. Este plan, luego de ser sometido a las observaciones del profesor asesor, fue corregido y puesto en acción.

4. Revisión bibliográfica. Toda la bibliografía disponible fue estudiada y catalogada según su importancia. La redacción del segundo capítulo fue mejorada, a medida que se obtenía información adicional respecto al tema.

5. Distribución de los cuestionarios. Para evitar la predisposición de los encuestados, se nombró un coordinador en cada uno de los ramos que comprenden la División de Ingeniería. La misión de los coordinadores fue la de repartir los cuestionarios y responder a las interrogantes de los encuestados; además, al cuestionario se le incluyó un instructivo detallado y específico, para una mejor comprensión por parte del encuestado. Los cuestionarios fueron distribuidos y recolectados durante el período comprendido entre junio y agosto de 1993.

En esta encuesta fue considerado todo el personal administrativo, técnico y profesional de la División de Ingeniería que se encontraba laborando en el *Edificio de Administración del Canal* durante este periodo.

6. Colección y registro de la información. Una vez realizadas las encuestas, se procedió a ordenar, clasificar, interpretar y analizar la información contenida en los cuestionarios. A continuación, se realizaron las entrevistas con preguntas estructuradas, de tal forma, que cubriesen cualquier duda razonable o interrogante surgida, luego del análisis preliminar de las encuestas. Los resultados obtenidos se presentan en el siguiente capítulo.



CAPÍTULO IV - PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

A. Análisis de las características biográficas del personal encuestado

A continuación, se presentan los resultados de la primera sección de la encuesta. Toda la información del personal encuestado fue obtenida a través del cuestionario contestado por los empleados de la División de Ingeniería.

Cuadro No. 1

Distribución de la muestra según su condición de nombramiento

Descripción	Frecuencia	Porcentaje (%)
Permanente	46	82
Temporal	10	18
TOTAL	56	100

La primera pregunta del cuestionario cumplió una función de pregunta filtro, ya que los empleados en puestos temporales, no cumplen con los requisitos para optar por ascensos por medio de procedimientos competitivos. Para poder ser ascendido a cualquier posición dentro del servicio competitivo, todo empleado debe, por lo menos, haber cumplido tres meses en el último nombramiento competitivo no temporal (permanente), y los requisitos de tiempo en grado.[1]

1. Mace & Yoder, *Federal Employee Almanac* (Estados Unidos: 1993), pág. 130-131.

De los 214 empleados que constituían la fuerza laboral de la División de Ingeniería, en el período comprendido entre junio 25 y agosto 21 de 1993, sólo 86 cumplen con las delimitaciones establecidas en esta investigación. El personal no considerado se desglosa así: empleados permanentes de la Categoría No-Manual, que labora fuera del *Edificio de Administración* (52); empleados temporales (50) y empleados permanentes manuales (26).

Comparando estas cifras con el resto de la CCP vemos que durante el Año Fiscal de 1992, la fuerza laboral de la CCP fue de 8,548 empleados.[2] De este total, tenemos que 7,301 (85%) eran empleados permanentes, y 1,247 eran temporales (15%).[3]

Cuadro No. 2

Distribución de la muestra según su Categoría Salarial

Descripción	Frecuencia	Porcentaje (%)
No-Manual	53	95
Manual	3	5
TOTAL	56	100

Por medio de la categoría salarial se ha delimitado claramente la muestra, es decir, el personal de la Categoría Salarial No-Manual con nombramientos en condición de permanentes.

2. PCC, *Annual Report* (Panamá: 1993), pág. 31.

3. Las cifras pueden variar según el texto que se utilice de referencia. Este estudio se basará fundamentalmente, en los reportes oficiales de la CCP.

Cuadro No. 3

Distribución de la muestra según la edad

Descripción (años)	Frecuencia	Porcentaje (%)
18 a 25	2	4
26 a 29	3	7
30 a 34	8	18
35 a 39	7	16
40 a 45	10	22
46 a 50	7	16
51 a 60	8	18
TOTAL	45	101[4]

Las edades de los empleados encuestados de la División de Ingeniería están moderadamente balanceadas, a excepción de los grupos menores de 30 años que constituyen en conjunto, sólo un 11% de la muestra. Además, si utilizamos la edad de 40 años para separar el grupo de los jóvenes en comparación con los mayores, veremos que ambos grupos están similarmente representados en la muestra (45% versus 55%). Es importante resaltar que, según la bibliografía consultada, cuanto mayor sea la edad del empleado, menos probabilidad habrá de que abandone su puesto de trabajo.[5]

---

4. Porcentaje mayor que el 100% debido al redondeo de las cifras.

5. Robins, S., *Comportamiento Organizacional* (México: 1987), pág. 51.

Según los registros oficiales de la CCP, para el 19 de septiembre de 1992, la edad promedio de los empleados canaleros permanentes *pre-tratado*, era de 49 años y la de los empleados *post-tratado*, era de 39 años.[6] De los 45 empleados encuestados de la División de Ingeniería y considerados en el presente estudio, 25 son mayores de 40 años y, de éstos, 20 son *pre-tratado*. Por otro lado, de los 20 empleados menores de 40 años, únicamente uno, es *pre-tratado*. Esto nos demuestra que a medida que nos aproximamos al año 2000, habrá menos empleados *pre-tratado*, y la edad promedio de ellos irá aumentando paulatinamente. Ponderando los rangos de edades de la muestra, por el número de encuestados, tenemos que la edad promedio de todo el grupo bajo estudio es de 41 años. Desglosando este resultado, observamos que la edad promedio de los empleados *pre-tratado* de la muestra es de 49 años; cifra que coincide con el promedio de la CCP. Con respecto a los empleados *post-tratado* de la muestra, la edad promedio es de 34 años, valor inferior al promedio de la CCP.

Cuadro No. 4

Distribución de la muestra según el sexo

Descripción	Frecuencia	Porcentaje (%)
Masculino	38	84
Femenino	7	16
TOTAL	45	100

6. Office of Personnel Administration, *Personnel Statistics: Fiscal Year 1992* (Panamá: 1993), pág. 9.

La mayoría del personal encuestado es del sexo masculino (84%), composición bastante similar a la de la fuerza laboral permanente de la CCP, durante el Año Fiscal de 1992, la cual fue 87% masculino y 13% femenino.[7] Esta similitud no es típica en todos los departamentos que comprenden la organización, destacándose por lo general, un alto porcentaje masculino en las labores manuales y un alto porcentaje femenino en puestos administrativos y de secretariado.[8]

Cuadro No. 5

Distribución de la muestra según el estado civil

Descripción	Frecuencia	Porcentaje (%)
Solteros	9	20
Casados	36	80
TOTAL	45	100

Más de tres cuartas partes del grupo muestra es casado, por lo que hay que presumir, según uno de los textos consultados,[9] que es propenso a faltar menos al trabajo, conservar el puesto por más tiempo, y estar más satisfecho en el trabajo. Casi la mitad de las mujeres encuestadas son solteras (43%) y representan un tercio del total de *solteros*.

7. PCC, Op. Cit., pág. 32.

8. Entrevista realizada el 20 de septiembre de 1993 a la Sra. Gladys C. Domínguez, Oficial Administrativa de la Unidad de Mejoras al Canal.

9. Robins, S., Op. Cit.

Cuadro No. 6

Distribución de la muestra según la nacionalidad

Descripción	Frecuencia	Porcentaje (%)
Panameña	39	87
Estadounidense	6	13
TOTAL	45	100

Si comparamos estos porcentajes con la población total empleada de forma permanente en la Comisión del Canal, para el Año Fiscal de 1992, veremos que los porcentajes son similares, ya que la fuerza laboral de la CCP está distribuida de la siguiente forma: panameños 89% (7,605 empleados permanentes); estadounidenses 10% (879) y de otras nacionalidades, 1% (65).[10] Hay que señalar que la minoría estadounidense ocupa el 62% de las posiciones gerenciales.[11] Del personal en la Categoría No-Manual en la CCP, los porcentajes para el Año Fiscal 1992, son los siguientes: panameños 78% (1,673 empleados), estadounidenses 21% (255) y de otras nacionalidades, 1% (12). La Dirección de Ingeniería y Construcción tenía, para el Año Fiscal de 1992, un total de 1,781 empleados permanentes, de los cuales el 88% (1,658) eran panameños;[12] además, posee uno de los índices más altos de panameños en posiciones gerenciales.[13]

10. PCC, Op. Cit., pág. 31.

11. APEDE, *La Administración del Recurso Humano en la Comisión del Canal* (Panamá: 1992), pág. 14.

12. MIPPE, *Estadísticas de Recursos Humanos en la Comisión del Canal de Panamá; 1988-1992* (Panamá: 1993), pág. 10.

13. Ibid., pág. 30.

Cuadro No. 7

Distribución de la muestra según el cargo

Descripción	Frecuencia	Porcentaje (%)
No supervisores	40	89
Supervisores	5	11
TOTAL	45	100

La sección 2.11 del Acta Nacional de Relaciones Laborales (EUA), define al *supervisor* como cualquier individuo que tiene la autoridad, por parte del empleador, de contratar, transferir, despedir, promover, suspender, premiar o disciplinar a otros empleados.[14] Aunque la definición continúa, en el caso de los empleados profesionales de la CCP, los supervisores son considerados parte de la administración y, por tanto, no pueden pertenecer a ningún sindicato.[15] Hay que destacar que, tanto los empleados en puestos de supervisión, como cualquier otro puesto, están igualmente cubiertos, ya sea en los contratos colectivos o en el Capítulo 335 del Manual de Personal del Canal de Panamá.[16] Esto incluye los Procedimientos de Ascenso por Mérito, a menos que los puestos de la unidad de contratación o el traslado de personal a tales puestos, estén en las excepciones enumeradas en el segundo capítulo de esta investigación.[17]

---

14. Kilgour, J., *Preventive Labor Relations* (New York: 1981), pág. 72.

15. Entrevista realizada el 20 de septiembre de 1993 al Ing. Luis Alvarado, negociador por parte del M/MTC en el Contrato Colectivo Profesional desde el 23 marzo de 1982 hasta el 5 marzo de 1984.

16. Seeley, R.L., "Merit Selection under Collective Bargaining Agreements", *Office of Personnel Administration* (August 9, 1984), pág. 1.

17. Ver el Contrato Colectivo de la Unidad de Empleados Profesionales para mayor información.

Los resultados de la encuesta revelan que de los cinco supervisores encuestados, tres son de nacionalidad panameña, y dos, son estadounidenses. Además, todos tienen por lo menos, título universitario y la mayoría de ellos (cuatro sujetos) son mayores de 46 años. Ningún supervisor encuestado es del sexo femenino.

Cuadro No. 8

Distribución de la muestra según el salario anual

Descripción (balboas)	Frecuencia	Porcentaje (%)
10,000 a 19,999	5	11
20,000 a 29,999	8	17
30,000 a 39,999	15	33
40,000 a 49,999	11	24
más de 50,000	6	13
TOTAL	45	99[18]

Un tercio de los encuestados devengan un salario anual entre 30,000 y 39,999 balboas anuales, seguidos muy de cerca por los rangos inmediatamente superior (24%) e inferior (17%). Estos salarios están comprendidos entre los grados NM-7 y NM-11. En la CCP, el grado promedio de los empleados No-Manuales *pre-tratado* es 9.2 y para los *post-tratado* es 6.7.[19]

18. Porcentaje menor que el 100% debido al redondeo de las cifras.

19. Office of Personnel Administration, Op. Cit.,

Una de las principales características que distingue a los empleados canaleros es su régimen salarial, el cual es comparable (pero no igual), al de los empleados federales en los EUA. Como es ampliamente reconocido en la RP, la mayoría de las huelgas, tanto en el sector público como en el privado, se deben a reclamaciones salariales. A diferencia del régimen laboral panameño, la CCP y los sindicatos, no pueden negociar los salarios, ya que éstos se fijan según la legislación válida para los EUA. En la CCP, los salarios son establecidos por la Junta de Personal del Area de Panamá, la cual es presidida por un funcionario nombrado por el Secretario del Ejército de los EUA. Al igual que el resto de los empleados federales, el Congreso de los EUA considera y autoriza anualmente, los incrementos en los salarios, para compensar el aumento en el costo de la vida en los EUA.[20]

Uno de los temas más controversiales, y posible causa de conflicto en el año 2000, es la diferencia salarial que existe entre los empleados canaleros y los del resto del país. Así, vemos que una de las primeras medidas tomadas por la Junta Directiva de la CCP, después del Tratado, fue la creación de una doble escala salarial para los empleados panameños contratados, a partir del 1° de octubre de 1979. Esta nueva escala, que significaba reducciones salariales que fluctuaban entre el 17 y el 24 por ciento,[21] trajo tristes recuerdos de lo que en el pasado se había denominado la tarifa de pago en *plata* (Silver Roll) para los que no eran ciudadanos de los EUA. Aunque la doble escala salarial fue eliminada por la Junta Directiva en octubre de 1985, aún existe una diferencia salarial del grado NM-5 para abajo (Categoría Salarial No-Manual).[22]

---

20. Méndez, H., *El Régimen Laboral del Canal de Panamá* (Panamá: 1992), pág. 105-106.

21. Ortega, O., *La Lucha por El Canal* (Panamá: 1989), pág. 107.

22. APEDE, Op. Cit., pág. 10.

Según las estadísticas del Año Fiscal de 1992, el salario promedio en la Categoría No-Manual para el empleado *pre-tratado*, era de 34,530 balboas, mientras que para los que entraron *post-tratado*, era de 22,272 balboas.[23] De los empleados permanentes *pre-tratado* encuestados, el 86% posee un salario anual mayor de 30,000 balboas, en comparación con sólo el 42% de los empleados *post-tratado*. Con respecto al sexo, la mayoría de las mujeres encuestadas (86%) tienen un salario menor de 30,000 balboas. Ponderando los resultados de las encuestas, tenemos que el salario promedio anual, de la muestra, es el siguiente: empleados *pre-tratado* 41,190 balboas y *post-tratado* 31,667 balboas.

Cuadro No. 9

Distribución de la muestra según la educación

Descripción	Frecuencia	Porcentaje (%)
Algo de universidad	9	20
Título universitario	22	49
Algo de maestría	6	13
Título de maestría	7	16
Título de doctorado	1	2
TOTAL	45	100

23. Office of Personnel Administration, Op. Cit.,

Como se puede observar, la mayoría del personal encuestado (80%), posee por lo menos, título universitario. Este alto porcentaje de empleados con título universitario es de esperar, debido al nivel profesional exigido en la División de Ingeniería donde laboran ingenieros, arquitectos, geólogos, hidrólogos, meteorólogos, otros. Los ocho empleados con título de maestría y doctorado, son todos varones casados, con un salario mayor de 30,000 balboas anuales y, de éstos, tres son supervisores.

Cuadro No. 10

Distribución de la muestra según la antigüedad

Descripción (años)	Frecuencia	Porcentaje (%)
menos de 5	5	11
5 a 9	12	27
10 a 14	8	18
15 a 19	6	13
20 a 24	11	24
25 a 29	1	2
más de 30	2	4
TOTAL	45	99[24]

24. Porcentaje menor que el 100% debido al redondeo de las cifras.

Más de la mitad del personal encuestado (62%) tiene 10 años o más, de estar laborando en el Canal de Panamá. Como lo confirman diferentes publicaciones, un alto porcentaje de los empleados que comienzan sus carreras con el Canal, se quedan hasta jubilarse.[25] Así, vemos que casi un tercio (30%) de los empleados permanentes encuestados, tiene una antigüedad mayor de 20 años. Este grupo se distingue por ser, en su mayoría, varones (93%) y casados (79%). Todos, menos uno, de los encuestados con menos de 14 años de antigüedad, son *post-tratado*. Como comparación tenemos que para el Año Fiscal de 1992, la fuerza laboral permanente No-Manual del Canal previa al Tratado, poseía una antigüedad promedio de 21 años (contra la muestra con 22 años), mientras que los que comenzaron a trabajar en el Canal, después del Tratado, registraban un promedio de 8 años de servicio (igual que la muestra con 8 años).[26]

Cuadro No. 11

Distribución de la muestra según el plan de jubilación

Descripción	Frecuencia	Porcentaje (%)
CSS	24	53
CSRS	12	27
FERS	9	20
TOTAL	45	100

25. APEDE, Op. Cit., pág. 13

26. Office of Personnel Administration, Op. Cit.

Un poco más de la mitad (53%) del personal encuestado comenzó a laborar después del Tratado, por tanto, están cubiertos obligatoriamente, por la jubilación provista por la CSS. Con respecto a los otros dos programas de jubilación existentes, ambos se aplican únicamente, a empleados *pre-tratado*. Los encuestados bajo estudio se comparan con la fuerza laboral permanente de la CCP de la siguiente forma: el 57% de la muestra es CSS (contra la CCP con 57%); el 27% es CSRS (contra la CCP con 42%) y el 20% es FERS (contra la CCP con 1%).[27]

Cuadro No. 12

Distribución de la muestra según los años por jubilarse

Descripción (años)	Frecuencia	Porcentaje (%)
menos de 2	4	9
2 a 4	4	9
5 a 7	9	20
8 a 10	4	9
más de 10	24	53
TOTAL	45	100

27. Office of Personnel Administration, Op. Cit., pág. 27.

Dentro de los próximos siete años, o sea, antes de que el Canal revierta a jurisdicción panameña, más de un tercio (38%) de los empleados encuestados podrán jubilarse. Si incluimos el período que pudiese llamarse de *transición*, y lo extendemos por aproximadamente tres años, entonces tenemos que casi la mitad de los empleados encuestados (47%) podrán acogerse a su jubilación regular, en el período comprendido entre los años 1993 y 2003. Es de suma importancia el concretar una transición ordenada del Canal en el año 2000; por eso nos preguntamos en el primer capítulo: ¿Existirá una fuga de personal calificado en la Comisión del Canal de Panamá, si se elimina el Sistema de Mérito?, ¿Cómo se siente el personal de la Comisión del Canal respecto al cambio de sistema administrativo en el año 2000? y ¿Cómo ésto puede afectar su desempeño? Es por lo anterior que las posiciones que queden vacantes deben ser ocupadas por un personal que piense seguir trabajando en el Canal, mucho más allá del año 2000, y que tenga el mérito exigido. Este tema es de amplio interés y vemos, por ejemplo, que la primera recomendación especifica en el estudio sobre *La Administración del Recurso Humano en la Comisión del Canal*, realizado por la Asociación Panameña de Ejecutivos de Empresas, dice textualmente: *1. Análisis de la fuerza laboral del Canal, con sus edades, años de servicio, edad posible de jubilación para determinar, mediante encuesta directa, el posible interés en continuar trabajando con el Canal después del año 2000.*[28]

Para relacionar las características biográficas entre la muestra encuestada y la fuerza laboral permanente No-Manual de la CCP, se ha confeccionado la siguiente tabla.

---

28. APEDE, Op. Cit., pág. 32.

Cuadro No. 13

Comparación de los aspectos generales entre la muestra encuestada y la fuerza laboral de la Comisión del Canal de Panamá[29]

Descripción		Muestra[30]	CCP[31]	Diferencia
Tipo de Nombramiento (%)	Permanentes	82	85	3 %
	Temporales	18	15	
Edad Promedio (años)	Pre-tratado	49	49	No hay
	Post-tratado	34	39	5 años
Sexo (%)	Masculino	84	87	3 %
	Femenino	16	13	
Nacionalidad	Panameños	87	89	2 %
	Otros	13	11	
Salario Anual (balboas)	Pre-tratado	41,190	34,530	6,660
	Post-tratado	31,667	22,272	9,395
Antigüedad (años)	Pre-tratado	22	21	1 año
	Post-tratado	8	8	No hay
Plan de Jubilación (%)	CSS	53	57	4 %
	Otros	47	43	

29. La metodología de cálculo de los promedios, difiere entre la muestra y la CCP.

30. Personal encuestado de la División de Ingeniería, en el periodo junio-agosto de 1993.

31. Office of Personnel Administration, Op. Cit., pág. 9.

Como medida de comparación con la fuerza laboral de toda la CCP vemos que, desde el 30 de septiembre de 1993, hasta el año 2000, aproximadamente 3,000 empleados podrán acogerse a su jubilación. De este total, la edad de unos 1,300 empleados oscilará entre 42 y 55 años, y probablemente, deseen seguir trabajando en el Canal, aún cuando se acojan a una jubilación por parte de los Estados Unidos.[32]

Los sistemas de jubilación existentes para todos los empleados canaleros, antes del Tratado (CSRS y FERS), y según la Ley 96-70 para los ciudadanos estadounidenses hasta el año 2000, permiten la jubilación voluntaria al cabo de 23 años de servicio o al cumplir 48 años de edad, con 18 años de servicio. Esto contrasta notablemente con la edad mínima establecida en el sistema de la CSS que afecta a los empleados *post-tratado*, y más aún, con las pensiones de jubilación y vejez, las cuales no representan en algunos casos, ni el 20% del salario sobre el cual se ha estado cotizando.[33]

Con el fin de informar a la población panameña respecto al Anteproyecto Constitucional (Título XV - El Canal de Panamá), la Sub-Comisión de Recursos Humanos de la Comisión Presidencial para Asuntos del Canal recomendó: *1. Poner atención a panameños con capacidad, experiencia, conocimientos técnicos y en posiciones de alto nivel, con opción a jubilarse en el año 2000, dejando un vacío peligroso de no tener reemplazos.*[34]

---

32. Comisión Presidencial para Asuntos del Canal, "Un Nuevo Título Constitucional", *Diario La Prensa* (30 de septiembre de 1993), pág. 6.

33. Ibid.

34. Ibid.

B. Aspectos de mayor importancia en los resultados de la encuesta

Seguidamente, se presentan los resultados de la segunda sección del cuestionario. Los resultados reflejan la opinión de los empleados respecto al Sistema de Ascenso por Mérito y otros temas relacionados. Los resultados han sido tabulados según las características biográficas de la muestra.

Cuadro No. 14

¿Ha leído alguna vez los Procedimientos de Ascenso por Mérito de su Unidad de Contrato Colectivo?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje (%)
Sí	20	44
No	25	56
Sin respuesta	0	0
TOTAL	45	100

1. Un poco más de la mitad (56%) del personal encuestado ha leído los Procedimientos de Ascenso por Mérito (PAM). Estos empleados se caracterizan por tener 30 años o más de edad y como mínimo, cinco años de antigüedad.
2. Sólo una mujer de las siete encuestadas (el 14% de las mujeres), ha leído los PAM.
3. La mayoría (80%) de los supervisores encuestados han leído los PAM .

Cuadro No. 15

¿Cree que los Procedimientos de Ascenso por Mérito deberían ser mejorados, después del año 2000?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje (%)
Sí	29	64
No	6	13
Sin respuesta	10	22
TOTAL	45	100

1. Más de la mitad (64%) de los encuestados opina que los PAM deberían ser mejorados después del año 2000, en comparación con solamente un 13% que opina lo contrario.
2. El 83% de los que estiman que los PAM no deberían ser mejorados, han leído alguna vez los procedimientos. Esto se compara con un poco más de la mitad (59%) de los que contestaron que los procedimientos, sí deberían ser mejorados, pero nunca los han leído.
3. Todos los que estiman que los PAM deberían dejarse como están tienen 30 ó más años de edad, son casados y tienen más de cinco años de estar laborando para la CCP. Con respecto al sexo, el 86% de las mujeres encuestadas, piensa que los PAM sí deberían ser mejorados, aunque solamente una de ellas respondió que los ha leído.
4. De todas las preguntas del cuestionario, ésta fue la que obtuvo la mayor abstención. El grupo que no contestó está integrado por varones con título universitario (100%), casados (90%), mayores de 40 años (70%) y que nunca han leído los PAM (70%).

Cuadro No. 16

¿Piensa usted seguir trabajando para el Canal si se llegase a eliminar el Sistema de Mérito?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje (%)
Sí	16	36
No	20	44
Sin respuesta	9	20
TOTAL	45	100

1. Los resultados están moderadamente distribuidos, destacándose el grupo de los que no continuarían trabajando en el Canal, si se eliminase el Sistema de Mérito (SM), con un 44% del total.

2. La antigüedad de todos los que dejarían de laborar en el Canal, si se elimina el SM, es actualmente mayor de cinco de años, el 70% de éstos tiene más de 15 años y la mitad, sobrepasa los 20 años de servicio. Además, más de la mitad (55%) puede retirarse con su jubilación completa, antes del año 2000. Este porcentaje aumenta a un 70%, si cubrimos a los que se jubilarían en el período de transición.

3. Casi todos (88%) los que continuarían laborando en el Canal, aunque eliminen el SM, no pueden acogerse a su jubilación antes del año 2000.

4. El 60% de los supervisores opinaron que no piensan seguir laborando en el Canal, si se elimina el SM y el resto (40%), no respondió. Ninguno contestó afirmativamente esta pregunta.

Cuadro No. 17

¿Ha sido nombrado Oficial de Evaluación o miembro de una Junta de Evaluación en alguna ocasión?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje (%)
Sí	20	44
No	25	56
Sin respuesta	0	0
TOTAL	45	100

1. Los resultados se dividen casi por igual, ya que el 44% del personal encuestado ha evaluado posibles candidatos a promover, mientras el 56% nunca lo han hecho.
2. Todos los supervisores encuestados han sido nombrados por lo menos, una vez, Oficiales de Evaluación o miembros de una Junta de Evaluación.
3. El 85% (17 sujetos de un total de 20) de los que han evaluado candidatos para promociones han leído los PAM, en comparación con sólo el 12% (3 sujetos de un total de 25) de los que no han formado parte, en ninguna ocasión, de una Junta de Evaluación.
4. Gran parte (68%) de los no han formado parte de comités evaluadores, comenzaron a laborar, después del Tratado y, por tanto, tienen menos años de servicio. Ninguna mujer encuestada ha sido nombrada Oficial o miembro de una Junta de Evaluación.
5. Todos los que han participado en la evaluación de candidatos, son sujetos mayores de 30 años de edad.

Cuadro No. 18

¿Opina usted que el Sistema de Ascenso por Mérito es la forma de promoción más apropiada?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje (%)
Sí	34	76
No	9	20
Sin respuesta	2	4
TOTAL	45	100

1. Más de tres cuartas partes (76%) de los encuestados, opinan que el Sistema de Ascenso por Mérito (SAM) es la forma de promoción más adecuada; incluyendo a todos los supervisores encuestados. Sólo un quinto (20%) del personal, opina lo contrario y únicamente dos sujetos (4%) no respondieron.

2. El grupo que opina que el SAM no es necesariamente la forma de promoción más adecuada, gana menos de 40,000 balboas al año, y el 89% de ellos cree que hay que mejorar los PAM, aunque solamente el 22% los haya leído. Esta falta de conocimiento respecto al SAM se enfatiza, ya que el 89% nunca ha formado parte de una Junta Evaluadora o han sido Oficiales de Evaluación.

3. El sexo es una de las características biográficas que se destaca en el rechazo del SAM, como la forma de promoción más adecuada. Podemos observar que sólo una mujer encuestada opinó que el SAM es la forma de promoción más adecuada.

Cuadro No. 19

¿Se jubilaría usted antes del año 2000, si no se crea una agencia responsable para administrar el Canal?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje (%)
Sí	17	38
No	25	55
Sin respuesta	3	7
TOTAL	45	100

1. De todos los que pueden jubilarse en los próximos 10 años (47% del total de la muestra), el 67% contestó que *sí* se jubilaría antes del año 2000, si no se crea una agencia responsable; el 23% respondió que *no,* y el 10% no contestó.

2. Entre las características biográficas del grupo que contestó que se jubilaría y que puede hacerlo en los próximos 10 años (11 sujetos de un total de 14), tenemos que todos tienen 35 ó más años de edad, un 93% son casados, y el 79% son panameños. Los resultados muestran que un alto porcentaje (86%) de ellos, ha leído los PAM; el 79% dejaría de trabajar para la CCP en el año 2000, si se elimina el SM, e igual porcentaje (79%), opina que el SAM es la mejor forma de promoción existente.

3. Del grupo que piensa seguir trabajando en el Canal, después del 2000, y que puede jubilarse en los próximos 10 años (5 sujetos de un total de 21), vemos que todos son varones mayores de 40 años y, además, todos opinan que la mejor forma de promoción es por medio del SAM.

Cuadro No. 20

¿Piensa que las decisiones sobre las promociones se toman con criterios justos?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje (%)
Sí	13	29
No	26	58
Sin respuesta	6	13
TOTAL	45	100

1. Más de la mitad (58%) de los encuestados, opina que las decisiones sobre las promociones no se toman con criterios justos; por otro lado, casi un tercio (29%) opina lo contrario. Un dato curioso es que todos los que no respondieron (13% del total de la muestra) están graduados de la universidad y la mitad de éstos, poseen título de maestría. Este hecho resalta, ya que solamente ocho sujetos, de una total de 45 encuestados, poseen título de maestría.

2. Los que opinan que las promociones, sí se toman con criterios justos, son todos varones; además, en su mayoría (92%) son panameños casados que opinan que el SAM es la forma de promoción más adecuada.

3. Todas las mujeres (siete) y cuatro de los seis ciudadanos estadounidenses que participaron en la encuesta, opinaron que los ascensos no se toman con criterios justos.

4. Las respuestas por parte de los supervisores sobre este tema, están igualmente divididas.

Cuadro No. 21

¿Utiliza al máximo sus habilidades en el trabajo?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje (%)
Sí	25	55
No	17	38
Sin respuesta	3	7
TOTAL	45	100

1. Más de la mitad (55%) de los encuestados, utilizan al máximo, sus habilidades en el trabajo en comparación con un 38% que no. Sólo tres encuestados (el 7% de la muestra), no saben o no quisieron responder esta pregunta.

2. La mayoría de las mujeres encuestadas (seis de un total de siete), emplean al máximo, sus habilidades en el trabajo.

3. La proporción de los encuestados, menores de 35 años, que utilizan al máximo sus habilidades en el trabajo, en comparación con los que no lo hacen, es de una a dos (cuatro contra ocho sujetos). Solamente un sujeto menor de 35 años, no contestó.

4. Sólo uno de los cinco supervisores encuestados utiliza al máximo, sus habilidades en el trabajo, tres no lo hacen y uno no respondió.

5. Si se compara la opinión de los encuestados respecto al SAM y las respuestas sobre el máximo uso de las habilidades en el trabajo, se verá que existe poca relación.

Cuadro No. 22

¿Se encuentra usted satisfecho con su trabajo y, por tanto, no desea ser promovido?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje (%)
Sí	7	15
No	35	78
Sin respuesta	3	7
TOTAL	45	100

1. Más de tres cuartas partes (78%) del total de encuestados, sí desean ser promovidos, contra un 15% que no. Sólo un 7% de los encuestados (tres sujetos de un total de 45) no emitieron su opinión sobre este tema.

2. Todos los que no desean ser promovidos son varones panameños, con una edad de 35 años o más, cuyo salario anual supera los 30,000 balboas y tienen más de cinco años de estar laborando en el Canal. La mayoría (86%) de ellos, utilizan al máximo, sus habilidades en el trabajo; han competido menos de seis veces por algún ascenso en la Comisión del Canal y sienten inseguridad a medida que nos acercamos al año 2000. Un dato curioso es que, aunque el 86% son de la opinión de que el SAM es la forma más adecuada de promoción, igual porcentaje opinó que los ascensos deben estar basados en el mérito y la antigüedad por igual.

3. Todas las mujeres encuestadas y el 80% (cuatro sujetos de un total de cinco) de los supervisores, están incluidas en el grupo que sí desea ser promovido.

Cuadro No. 23

¿Siente inseguridad por el futuro de su trabajo en el Canal a medida que nos acercamos al año 2000?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje (%)
Sí	37	82
No	7	16
Sin respuesta	1	2
TOTAL	45	100

1. En las respuestas a esta pregunta se obtuvo el mayor consenso por parte de todos los encuestados, en comparación a cualquier otra pregunta realizada en la encuesta, es decir, un 82% de los empleados afirmaron tener inseguridad por el futuro de su trabajo en el Canal, a medida que nos acercamos al año 2000. Por otro lado, un 16% expresó no sentir inseguridad y un 2%, no contestó.

2. Seis de los siete encuestados (86%) que no sienten ningún tipo de inseguridad por su trabajo, a medida que nos acercamos al año 2000; además del único empleado que no respondió esta pregunta, son de ciudadanía estadounidense. Estos siete encuestados poseen las siguientes características: son varones con estudios universitarios que están en su mayoría casados (86%), cuyos salarios son superiores a los 40,000 balboas anuales (71%) y pueden jubilarse en los próximos 10 años.

3. Todas las mujeres encuestadas sienten inseguridad por el futuro de su trabajo, a medida que nos aproximamos al año 2000.

C. Análisis de los resultados y comparación con otros estudios y temas de actualidad

La tercera y última sección del cuestionario presenta preguntas de elección forzosa, con varias alternativas de selección. Se ha incluido el tema del ente administrador del Canal, después del año 2000, ya que éste deberá continuar o eliminar el Sistema de Ascenso por Mérito. Además, se han comparado las respuestas de los encuestados con otros estudios realizados en los EUA y Japón. Algunas preguntas *de control* han sido formuladas para garantizar la veracidad y la coherencia de muchas de las respuestas obtenidas en la sección anterior. Todo lo investigado nos ha permitido analizar e interpretar los conceptos expuestos en el primer capítulo.

Cuadro No. 24

¿Por quién debe ser administrado el Canal, después del año 2000?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje (%)
Una entidad autónoma	15	33
La empresa privada	10	22
El Gobierno panameño	0	0
Una organización mixta (Gobierno y empresa privada)	20	44
TOTAL	45	99[35]

35. Porcentaje menor que el 100% debido al redondeo de las cifras.

De las cuatro opciones que se presentaron en el cuestionario, entidad autónoma, empresa privada, Gobierno panameño u organización mixta (Gobierno y empresa privada), casi la mitad (44%) de los encuestados seleccionó la empresa mixta. Las otras opciones de administración, después del año 2000 seleccionadas, fueron entidad autónoma (33%) y empresa privada (22%). Es interesante señalar que ningún encuestado optó por una administración por parte del Gobierno panameño.

El escogimiento de una empresa mixta para la administración del Canal, después del año 2000, coincide con los resultados de una encuesta realizada a nivel nacional, por la empresa Dichter & Neira, publicada el 27 de abril de 1993 en el diario La Prensa. Los resultados de esta encuesta, efectuada a nivel nacional, demostraron que *un 30.6% de los panameños piensa que después del año 2000, el Canal de Panamá debe ser administrado por una empresa mixta.*[36] Entre las otras alternativas, los resultados se distribuyeron de la siguiente manera: empresa privada (25.2%), Gobierno (24%) y entidad autónoma (17.7%).

Evaluando los resultados de ambas encuestas, vemos que ningún empleado de la CCP encuestado, optó por el Gobierno como ente administrador, en comparación con casi un cuarto (24%) de la muestra a nivel nacional. Además, un tercio (33%) de los empleados encuestados de la CCP opinó que una entidad autónoma debería administrar el Canal, después del 2000, contra un 17.4%, en el sondeo realizado por Dichter & Neira.[37]

---

36. Quintero De León, J, "Empresa mixta debe administrar el Canal", *Diario La Prensa* (Panamá: 27 de abril de 1993), pág. 1.

37. Ibid.

El señor José Quintero De León escribe un artículo en el diario *La Prensa*, basándose en los resultados obtenidos en la encuesta llevada a cabo por Dichter & Neira, donde opina que: *Estos resultados reflejan la poca confianza que los entrevistados sienten porque administre el Canal una entidad autónoma, como la recién creada Autoridad de la Región Interoceánica (ARI) para el manejo de los bienes revertidos.*[38]

A diferencia de la ARI, la Comisión Presidencial para Asuntos del Canal, ha recomendado efectuar una adición a la Constitución de Panamá, para crear la organización que administrará el Canal después del año 2000 y: *De esa forma, a la vez que se establecen los mecanismos necesarios para asegurar la eficiencia de un bien nacional tan importante, se le da la permanencia y seguridad del rango constitucional.*[39] Este tipo de organización creada mediante reformas constitucionales para evitar, *teóricamente*, los vaivenes políticos es la opción por la cual parece inclinarse el Gobierno panameño.

El Anteproyecto Constitucional (Título XV - El Canal de Panamá) fue presentado al público, casi tres meses después de realizada la encuesta en la División de Ingeniería de la CCP y cinco meses, después de la encuesta nacional llevada a cabo por Dichter & Neira. Por lo anterior, no se pudo incluir la alternativa propuesta por la Comisión Presidencial en nuestra encuesta.

---

38. Ibid.

39. Comisión Presidencial Para Asuntos del Canal, Op Cit., pág. 4.

Para darle mayor trascendencia a este trabajo, hemos considerado la posibilidad de que la alternativa de un tercer juego de esclusas empiece a ser construido en el Canal a inicios del año 2020.[40] Por tanto, la estructura del régimen laboral del ente administrador, no solamente deberá satisfacer las necesidades del personal en el año 2000, sino también, las requeridas después de estas mejoras. La construcción de un tercer juego de esclusas es un proyecto de ingeniería de gran envergadura, que necesitará de una gran fortaleza financiera para llevarse a cabo.[41]

A continuación se evalúan los posibles modelos de administración del Canal, después del año 2000 que fueron presentados en la encuesta. Los modelos de administración han sido evaluados tomando en cuenta su necesidad de aislamiento de la política partidista; integridad y estabilidad financiera, capacidad de planificación a largo plazo, servicio a los clientes, autonomía y flexibilidad administrativa, productividad laboral y compatibilidad con el sistema actual de la CCP. Las opciones están ordenadas según el grado de preferencia dado por los empleados encuestados.

Después de la presentación de todas las alternativas, se enumeran las principales características biográficas del personal encuestado, según el modelo administrativo escogido para el año 2000 y su opinión sobre los otros temas tratados en la presente investigación.

---

40. Díaz, J., "Construirán tercer juego de esclusas", *El Panamá América* (18 de Septiembre de 1993), pág. 2.

41. Nathan Associates Inc., *A Component Study for the Study of Alternatives to the Panama Canal* (New York: 1993), pág. 5-20.

Empresa mixta (Gobierno y empresa privada). En este modelo el Gobierno panameño daría una concesión a largo plazo para administrar y operar el Canal, a una corporación integrada por el Gobierno y las empresas privadas nacionales y extranjeras. La mayoría de los criterios con los cuales podemos evaluar este tipo de empresa, estarán fundamentados en los acuerdos legales de la concesión. Un ejemplo exitoso de este tipo de empresa es la compañía Petroterminales de Panamá; muchos de los encuestados basaron su respuesta en este caso en particular. En la actualidad, la operación del Canal está basada en su autofinanciamiento, por tanto, la Comisión debe recuperar por medio de los peajes, todos los costos de operación y mantenimiento del Canal. Los únicos excedentes financieros que tiene la CCP, son las sumas que se pagan anualmente a la República de Panamá, según las disposiciones del Tratado. Con respecto a los criterios de evaluación, basados en la productividad laboral y la prestación de servicios continuos, vemos que según las leyes laborales existentes en Panamá, los empleados pueden realizar paro de labores.

Entidad Autónoma. Este modelo estaría fundamentado en la creación de una entidad independiente mediante una legislación particular. Generalmente, el estatus de entidad *autónoma* se le concede a empresas públicas rentables, para mantenerlas al margen de la influencia política, aunque ésto en la práctica, no ha sido posible. Como ejemplos de entidades autónomas en el país tenemos el IRHE y el INTEL. El funcionamiento de ambas entidades se ha visto seriamente afectado por regulaciones internas del mismo Gobierno, específicamente, de la Contraloría General de la Nación. Según la legislación laboral vigente, aún cuando presten un servicio esencial a la nación, los empleados pueden declararse en huelga.

Empresa privada. En esta opción, todas las operaciones del Canal serían privatizadas, con todas las funciones auditadas por una o más firmas privadas. La privatización, como se ha visto en los últimos años, ha sido duramente objetada por muchos panameños que consideran al Canal como un patrimonio propio y, por tanto, no debe ser negocio particular de nadie. La administración y operación del Canal, por parte de la empresa privada, puede ocasionar un conflicto de intereses entre los beneficios a percibir por la empresa privada a cargo del Canal contra la necesidad de servir por igual, al comercio marítimo mundial. El retorno de las inversiones en proyectos a largo plazo, como un tercer juego de esclusas, serán de difícil recuperación, a menos que se incrementen los ingresos por medio de los peajes. Esto sería un asunto de gran preocupación para el comercio marítimo mundial e iría en contra del Tratado de Neutralidad, el cual sigue vigente, después del año 2000. En el caso de la empresa privada, aunque en condiciones normales, la opción de huelga es escasa; la posibilidad existe, ya que el sector público y el privado son susceptibles a las políticas locales.

Gobierno panameño. De acuerdo con este modelo, esta alternativa sería establecida como una dependencia gubernamental y operada, según las regulaciones laborales de los empleados públicos. Como agencia gubernamental, puede ser parte integral de alguno de los ministerios, aunque pudiese estar expuesta a las acciones legislativas. Además, al ser un ente público, su capacidad de planificación a largo plazo, puede estar limitada por presiones políticas. Desde el punto de vista laboral, los bajos salarios y la burocracia en los procedimientos, no incentivarían la productividad y es casi imposible su aislamiento de la política partidista. La compatibilidad de la CCP y el sistema que rige a las agencias gubernamentales es inexistente.

Características biográficas del personal encuestado, según el modelo administrativo del año 2000 y su opinión sobre los temas tratados en la presente investigación:

1. Si analizamos las respuestas de los encuestados, cuyas edades son de 40 años ó más (un total de 25 sujetos), veremos que más de la mitad (52%) se inclinaron por la empresa mixta. Seguidamente, está el modelo de entidad autónoma (28%) y luego, la empresa privada (20%). La distribución de opinión entre los encuestados menores de 40 años fue la siguiente: primero, la entidad autónoma (40%); segundo, la empresa mixta (35%) y tercero, la empresa privada (25%). Hay que recordar que ningún empleado encuestado seleccionó una administración por parte del Gobierno panameño.

2. A diferencia del 63% de los hombres que escogieron la empresa mixta (24 sujetos de un total de 38), sólo un 15% de las mujeres (una de un total de siete), optaron por esta alternativa. Por otro lado, de los seis estadounidenses que participaron en la encuesta (13% del total de la muestra), ninguno mostró su preferencia por la empresa pública ni la privada. La empresa mixta fue escogida por el 67% de ellos (estadounidenses).

3. El grupo de empleados que escogió a la empresa mixta como la mejor alternativa, se destaca por incluir los grupos más exclusivos de la muestra; es decir, el 80% de los supervisores (cuatro de un total de cinco); el 65% de los que ganan más de 40,000 balboas al año (11 de un total de 17) y el 75% de los que poseen título de maestría (seis de un total de ocho). Uno de los aspectos que podemos destacar del resto de la encuesta es que la gran mayoría (85%) de los que escogieron a la empresa mixta, son de la opinión de que el SAM es la forma de promoción más adecuada

Cuadro No. 25

¿En qué deberían basarse los ascensos?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje (%)
Los méritos como único factor	6	13
Más los méritos que la antigüedad	13	29
Los méritos y la antigüedad por igual	26	58
Más la antigüedad que los méritos	0	0
La antigüedad como único factor	0	0
TOTAL	45	100

Características biográficas del personal encuestado, según tipo de ascenso escogido y su opinión sobre los temas tratados en la presente investigación:

1. Más de la mitad (58%) de la muestra opinó que los ascensos deberían estar basados en el mérito y la antigüedad por igual. El 42% restante se inclinó a darle una mayor (o exclusiva) ponderación al mérito. De los 45 empleados encuestados, ninguno opinó que la antigüedad debería tener mayor peso o ser el factor único, a ser considerado, al evaluar los posibles candidatos para un ascenso.

2. El basar las promociones en el mérito y la antigüedad por igual es la opinión que comparten el 71% de las mujeres; el 80% de los no casados y el 70% de los que tienen más de 15 años de servicio. En contraste, el 64% de los que poseen título de maestría y el 80% de los supervisores, le dan mayor importancia al mérito.

3. La edad de los encuestados es una de las características biográficas del personal que apoya las selecciones basadas en el mérito. Si tomamos como punto de referencia los 40 años de edad, observaremos que de los encuestados que apoyan los ascensos basados exclusivamente en el mérito (el 13% de la muestra), el 83% de ellos (cinco de seis sujetos) son menores de 40 años. Del personal que opina que debe dársele mayor consideración al mérito que a la antigüedad (el 29% de la muestra), el 38% de ellos (cinco de 13 sujetos) son menores de 40 años. Finalmente, de los encuestados restantes que piensan que los ascensos se deben basar en el mérito y la antigüedad por igual, el 40% son menores de 40 años (10 de 25 sujetos). En resumen, un poco más de la mitad (53%) de aquéllos que apoyan más el mérito que la antigüedad, son menores de 40 años, contra el 47% de los que tienen 40 años o más.

4. Si analizamos el grupo que apoya las promociones basadas más (o exclusivamente) en el mérito (42% de la muestra) veremos que aunque menos de la mitad (42%) de ellos (ocho de 19 sujetos), ha leído los PAM de su Unidad de Contrato Colectivo, más de la mitad (11 de 19 sujetos), piensa que hay que mejorarlos. Lo anterior puede ser justificado, ya que aunque el 95% de ellos (18 de 19 sujetos) ha competido por lo menos en una ocasión, por algún ascenso en la Comisión del Canal, solamente cinco de estos 19 sujetos (26%) piensa que las decisiones sobre las promociones se toman con criterios justos. Aún así, el apoyo que le dan los que opinaron que los ascensos deben basarse más en el mérito, queda comprobado al ver que el 90% de ellos (17 de 19 sujetos) escogió al SAM como la forma de promoción más adecuada.

Cuadro No. 26

¿Cómo considera usted su trabajo?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje (%)		
		CCP	EUA	Japón
El interés central de mi vida y de mayor importancia que mi vida personal	1	2	1	9
Una parte de mi vida, cuando menos de igual importancia a mi vida personal	20	44	23	57
Un lugar para trabajar con la gerencia durante las horas de trabajo, para lograr objetivos mutuos	11	24	54	26
Estrictamente un lugar para trabajar y separado por completo de mi vida personal	13	29	23	6
TOTAL	45	100	100	100

El cuadro anterior muestra la opinión de los empleados canaleros, en comparación con un estudio de actitud realizado a los empleados de los Estados Unidos y Japón.[42]

42. Chruden & Sherman, *Administración de Personal* (México: 1991), pág. 366.

Características biográficas del personal encuestado, según su concepto del trabajo y su opinión sobre los temas tratados en la presente investigación:

1. Casi la mitad (46%) de los empleados encuestados, consideraron que su vida en el trabajo es, al menos, de igual importancia que su vida personal. Los resultados obtenidos en la encuesta realizada a los empleados canaleros están situados en un punto medio entre los resultados obtenidos entre los empleados de Japón y los EUA. Además, el 86% de los empleados canaleros que componen este grupo, poseen título universitario.

2. Entre las características biográficas sobresalientes, del grupo de empleados que consideran a su trabajo como un lugar estrictamente para trabajar, separado por completo de su vida personal (29% del total de encuestados), tenemos que el 85% de ellos (11 de 13 sujetos) empezaron a laborar después del Tratado, y el 69% son menores de 40 años. Este grupo está compuesto por más de la mitad de las mujeres encuestadas (cuatro de un total de siete) y por sólo un estadounidense, de los seis encuestados. Sobre los diferentes temas tratados vemos que, aunque sólo el 23% ha leído los PAM, más de mitad (69%) piensa que hay que mejorarlos, después del año 2000.

3. El grupo de empleados que considera su trabajo en la CCP, como un lugar para trabajar con la gerencia durante las horas de trabajo, para lograr objetivos mutuos, se destaca por tener una edad de 40 ó más años (82%); ser del sexo masculino (91%); estar casados (82%); no ser supervisores (91%); ganar más de 30,000 balboas al año (91%) y tener más de 10 años de estar trabajando para el Canal. Gran parte (82%) de los empleados que componen este grupo, opinan que el SAM es la forma de promoción más apropiada y más de la mitad (64%), han leído los PAM.

Cuadro No. 27

¿Cuántas veces, aproximadamente, ha competido por algún ascenso en la Comisión del Canal?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje (%)
Ninguna vez	6	13
De 1 a 5 veces	29	64
De 6 a 10 veces	4	9
Más de 10 veces	6	13
TOTAL	45	100

Características biográficas del personal, según el número de veces que ha competido por algún ascenso y su opinión sobre los temas tratados en la presente investigación:

1. Más de la mitad de los encuestados (64%) ha competido de una a cinco veces, por algún ascenso en la CCP. Este grupo incluye el 80% de los supervisores encuestados (cuatro de un total de cinco) y sólo el 22% de los solteros (dos de un total de nueve).

2. Los sujetos que jamás han competido por un ascenso y los que lo han hecho más de 10 veces, tienen varias características en común. Así, observamos que ambos grupos están compuestos por seis sujetos en cargos de no-supervisión; la mitad de integrantes de ambos grupos son solteros y un tercio, son mujeres. La mitad de los empleados de ambos grupos piensa seguir trabajando en el Canal, si se elimina el SM y utilizan al máximo, sus habilidades en el trabajo. Todos los integrantes de ambos grupos sienten inseguridad por el futuro de sus trabajos.

3. Existen también varios contrastes entre los empleados que más han competido por ascensos y los que nunca lo han hecho. Vemos que todos los que jamás han competido por un ascenso, tampoco han leído jamás los PAM ni han sido miembros de una Junta de Evaluación, contra sólo un tercio de los que han competido más de 10 veces. Sin embargo, la mayoría de los integrantes de ambos grupos opina que los PAM deberían ser mejorados después del año 2000.

4. Todos los que competido más de 10 veces por algún ascenso y que pueden jubilarse antes del año 2000 (50% del grupo), opinaron que sí se jubilarían, si no se crea una agencia responsable para administrar el Canal. Por otro lado, todos los que no han competido por ascensos, empezaron a laborar después del Tratado y les falta más de 10 años para jubilarse. Como punto de interés, notamos que todos los que han competido más de 10 veces por algún ascenso, no piensan que las decisiones sobre las promociones se toman con criterios justos. Este punto resalta, ya que la mitad de los que nunca han competido por algún ascenso opinan igual.

5. En consultas realizadas al personal de la Oficina de Libertad de Información de la CCP, se encontró que de las 109 solicitudes de información tramitadas durante el año 1992, sólo 14 fueron relacionadas con selecciones de personal para promociones o traslados. Algunas de estas solicitudes fueron con respecto a un mismo puesto.[43] Por otro lado, durante este mismo año, sólo hubo una solicitud tramitada por medio de la Oficina de Relaciones Industriales de la CCP, relacionada con alguna selección de personal, respecto a promociones o traslados.[44]

---

43. Entrevista realizada el 10 de octubre de 1993 al Sr. Pablo Prieto, jefe de la Oficina de Libertad de Información de la CCP.

44. Entrevista realizada el 30 de septiembre de 1993 al Sr. Rodrigo Jaén, empleado de la Oficina de Relaciones Industriales de la CCP.

Cuadro No. 28

¿Qué estima es lo más importante de su trabajo?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje (%)
La paga y las prestaciones	10	22
Los ascensos	0	0
Los retos	12	27
La autoridad	0	0
La autorrealización	11	24
La estabilidad que ofrece	12	27
TOTAL	45	100

Características biográficas del personal, según sus máximos valores del trabajo y su opinión sobre los temas tratados en la presente investigación:

1. Los retos, al igual que la estabilidad (seguridad) que ofrece el trabajo, resultaron ser las respuestas escogidas por más de la mitad de los encuestados (27% de la muestra en cada opción), seguida por la autorrealización (24%) y la paga y las prestaciones (22%).

2. El personal que escogió los retos y la estabilidad como los valores más importantes en el trabajo, tiene varios aspectos en común. Primero, ambos grupos están integrados primordialmente, por panameños (100% y 83%, respectivamente). Además, la mayoría del personal que compone ambos grupos empezaron a laborar después del Tratado (75% y 67%, respectivamente) e incluye muchos (67%) sin título universitario.

3. El personal que prefiere la autorrealización, la paga y las prestaciones, contrasta en varios aspectos con el resto del personal de la encuesta. Así, vemos que el 57% del personal de estos grupos, tiene un salario anual mayor de 40,000 balboas (contra el 21% del resto de la muestra) y el 67% posee una antigüedad que sobrepasa los 15 años (contra el 25% del resto de la muestra).

4. Los resultados obtenidos difieren de encuestas de opinión realizadas durante las dos últimas décadas, a personal pagado por hora en los EUA, donde la paga y las prestaciones, seguida de la seguridad, figuraron en los primeros lugares de los máximos valores del trabajo. El estudio realizado en los EUA mostró, adicionalmente, que la mayoría de los profesionales escogieron los ascensos como el máximo valor en el trabajo; sin embargo, en nuestra encuesta, nadie seleccionó los ascensos como el aspecto más importante en el trabajo.[45]

5. Entre los temas cubiertos en esta investigación resalta que la mayoría de los que seleccionaron la paga y las prestaciones, han leído los PAM (60%); piensan que el SAM es la forma de promoción más indicada (90%) y todos desean ser promovidos. Por otro lado, sólo el 20% piensa seguir trabajando en el Canal, si se elimina el SM y el 10% cree que las decisiones sobre las promociones se toman con criterios justos.

6. El personal que estima que los retos son lo más importante de su trabajo, contrasta bastante con los que se inclinaron más por la paga y las prestaciones. Así notamos que, de los que seleccionaron los retos, sólo un tercio ha leído los PAM y la mitad (50%) piensa que las promociones se toman con criterios justos. De los siete encuestados que no desean ser promovidos, el 57% de ellos están incluidos en este grupo.

---

45. Beer & Spencer, *Dirección de Recursos Humanos* (México: 1990), pág. 145.

CAPÍTULO V - CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES Y RESUMEN

A. Conclusiones

1. La eliminación del Sistema de Mérito, que incluye los actuales procedimientos de ascenso, traerá como consecuencia, una fuga de personal calificado de la Comisión del Canal de Panamá en el año 2000. Casi la mitad del personal encuestado no piensa seguir laborando en el Canal, si se elimina el Sistema de Mérito y todos ellos poseen más de cinco años de servicio en el Canal. Este grupo abarca el 60% de los supervisores encuestados. Cabe destacar que un alto porcentaje de la muestra, no respondió a esta pregunta, incluyendo el resto de los supervisores encuestados.

2. Dos terceras partes del personal encuestado con capacidad para jubilarse en el año 2000, es decir, aquéllos que laboran en el Canal desde antes del Tratado y tienen más de 14 años de servicio, opinó que no seguiría trabajando en el Canal, si se elimina el Sistema de Mérito. Igual porcentaje de la muestra se jubilará, en caso de no crearse una agencia responsable para administrar el Canal antes del año 2000.

3. El Sistema de Ascenso por Mérito es la forma de promoción más apropiada y más de tres cuartas partes de la muestra apoya esta afirmación. Sin embargo, más de la mitad de los encuestados piensa que las decisiones sobre las promociones no se toman con criterios justos. Esto nos hace suponer que, aunque el sistema está bien diseñado, no existe confianza en la imparcialidad del proceso de selección.

4. La motivación que posee el personal profesional encuestado es, igualmente, extrínseca e intrínseca. A diferencia de encuestas de opinión realizadas a personal profesional en los Estados Unidos (donde los máximos valores del trabajo son los ascensos, la paga y prestaciones, y los retos) en nuestra encuesta nadie seleccionó los ascensos como uno de los aspectos más importantes del trabajo. El empleado canalero estima que lo más importante de su trabajo son los retos, la estabilidad, la autorrealización, y la paga y prestaciones. Estas prioridades se relacionan más con los resultados obtenidos en encuestas realizadas al personal pagado por hora en los Estados Unidos.

5. Casi todos los empleados sienten inseguridad por su trabajo, a medida que nos aproximamos al año 2000, y gran parte considera su trabajo de igual importancia a su vida personal. La actual actitud positiva, la motivación y el desempeño de los empleados, puede verse afectada si perciben un futuro incierto. Los pocos encuestados que respondieron no sentir inseguridad son ciudadanos estadounidenses que podrán jubilarse antes del año 2000.

6. Casi la mitad de los empleados de la Comisión del Canal que participaron en esta investigación opinan que el Canal debe ser administrado, después del año 2000, por una organización mixta conformada por el Gobierno y la empresa privada. Esta selección coincide con los resultados de una encuesta realizada a nivel nacional. Sin embargo, a diferencia del sondeo nacional, ningún encuestado canalero opina que el Canal debería ser administrado en forma exclusiva por el Gobierno panameño.

7. Existe un escaso conocimiento, por parte de los empleados profesionales, sobre los Procedimientos de Ascenso por Mérito estipulados en los Contratos Colectivos. Este desconocimiento tiende a ser mayor, en los empleados que se han unido a la fuerza de trabajo del Canal, recientemente.

8. Aun cuando más de la mitad del personal encuestado opinó que los Procedimientos de Ascenso por Mérito deberían ser mejorados, después del año 2000, existe una duda razonable respecto al conocimiento que puedan tener estos empleados sobre el tema. Una comparación de las respuestas entre los empleados encuestados, que desean mejoras y los que no, muestra que la mayoría de los que desean cambios, jamás han leído los procedimientos; nunca han formado parte de una Junta de Evaluación; opinan que los ascensos deben basarse en el mérito y la antigüedad por igual y, algunos, ni siquiera han competido por algún ascenso.

9. Aunque existe cierta tendencia, los resultados de la investigación no demuestran que la edad de los empleados es la variable que determina la preferencia del mérito o la antigüedad, como la norma en que deben basarse los ascensos.

10. Más de la mitad del personal encuestado opina que los ascensos deben basarse en el mérito y la antigüedad por igual. El grupo restante expresó que los ascensos deben basarse más, o exclusivamente, en el mérito. Ningún empleado opinó que se le debe dar un mayor peso a la antigüedad al evaluar los posibles candidatos para ascenso.

11. La rotación de personal esperada en el año 2000 será mayor en los empleados de mayor edad. Esto se debe al tipo de jubilación, ya que los empleados encuestados que empezaron a laborar en el Canal antes del Tratado pueden acogerse a su jubilación completa sin ningún problema en el año 2000. Lo contrario ocurre con el personal que empezó a laborar después del Tratado y que está cubierto por el programa de jubilación de la Caja Seguro Social.

12. Aunque los resultados de la encuesta muestran que los empleados canaleros no consideran los ascensos como lo más importante del trabajo, la gran mayoría de los empleados opinaron que sí desean ser promovidos. Esto se justifica, ya que los ascensos vienen acompañados de mayor jerarquía, responsabilidad y salario. Por otro lado, los empleados que no desean ser ascendidos, prefieren las recompensas intrínsecas y se distinguen por utilizar al máximo sus habilidades en el trabajo.

13. El Oficial de Selección, según los actuales Procedimientos de Ascenso, puede escoger a cualquier candidato entre los que le han referido como *mejor calificados*, sin importar si el candidato escogido obtuvo la peor calificación del grupo. Tampoco tiene la obligación de justificar su decisión. Esto es causa de que muchos empleados opinen que las decisiones sobre las promociones no se toman con criterios justos.

B. Recomendaciones

1. La administración del Canal y los sindicatos legalmente establecidos deben desarrollar una campaña de divulgación sobre la importancia de los Contratos Colectivos. Esto permitirá que el empleado esté consciente de sus derechos y obligaciones, oportunidades de empleo, medidas adversas, tramitación de agravios, adiestramiento y procedimientos de ascenso.

2. Los gremios sindicales y asociaciones de empleados, que existen actualmente en el Canal, deben unir fuerzas y conocimientos para planificar los mecanismos que garanticen, y de ninguna forma desmejoren, las actuales condiciones de trabajo.

3. El Gobierno panameño debe consultar con los diferentes grupos sindicales y asociaciones de empleados del Canal, todo lo concerniente al ente administrador del Canal, después del año 2000, y el futuro del actual régimen laboral.

4. Aun cuando el actual procedimiento de ascenso basado en el mérito de los candidatos no debe ser cambiado por otro sistema (basado en la antigüedad, amistad, afiliación política, u otro), sí debe ser mejorado periódicamente. Esto se puede realizar mediante un análisis de las quejas presentadas por los empleados, los casos llevados a arbitraje nacional e internacional, el mejoramiento de la productividad y las experiencias vividas desde la última renegociación.

5. Debido a la discrepancia de los métodos utilizados en la evaluación de candidatos para ascensos, se deben establecer cursos cortos sobre los Procedimientos de Ascenso por Mérito, para todo el personal que vaya a formar parte de las Juntas de Evaluación o sea nombrado Oficial de Evaluación.

6. El Oficial de Selección debe escoger entre los tres empleados que obtuvieron las calificaciones más altas en el grupo de los *mejor calificados*. En caso contrario, debe justificar por escrito, su selección.

7. Se debe de realizar una encuesta, similar a la expuesta en este estudio, a todos los empleados permanentes actualmente laborando en la Comisión del Canal, para determinar que empleados piensan seguir trabajando en el Canal, después del año 2000, y en que unidades se presentarán problemas operacionales debido a la posible falta de personal calificado.

C. Resumen

Una política de recompensa utilizada por las organizaciones para compensar y reconocer el buen desempeño de los empleados es la del ascenso. Esta puede basarse en el mérito del empleado, su antigüedad o una combinación de ambos factores.

En la actualidad, la Comisión del Canal de Panamá es una agencia federal del Gobierno de los Estados Unidos y, por tanto, los procedimientos de ascenso se rigen según el Sistema de Mérito. Estos procedimientos establecen que todos los ascensos y movimientos de personal deben basarse exclusivamente en criterios relacionados al trabajo, siempre y cuando no sean incompatibles con el Tratado del Canal de 1977.

Nuestra investigación basa su análisis en los actuales Procedimientos de Ascenso por Mérito de la Unidad de Empleados Profesionales de la Comisión del Canal. Todo el personal que participó en las encuestas de opinión, sobre este tema, y otros relacionados, son empleados permanentes de la Categoría Salarial No-Manual de la División de Ingeniería de la Dirección de Ingeniería y Construcción. La mayor parte del personal participante en este estudio son profesionales del sexo masculino, aunque también se incluye personal de oficina de ambos sexos.

La información obtenida en las encuestas fue ampliada por medio de entrevistas a personal con experiencia en relaciones laborales y administración de recursos humanos. Esto permitió incorporar puntos de vista que no fueron considerados originalmente.

Los resultados muestran que el Sistema de Ascenso por Mérito es la forma de promoción más apropiada, aunque no exista una total confianza en la imparcialidad de las decisiones sobre los ascensos. Muchos empleados expresaron que abandonarían la fuerza laboral canalera si se elimina, en el año 2000, el Sistema de Mérito. Esta opinión se enfatiza más en los empleados de mayor antigüedad, especialmente aquéllos que laboran en el Canal desde antes del Tratado.

El empleado canalero se caracteriza por utilizar, al máximo, sus habilidades en el trabajo y opina que los retos y la estabilidad laboral son los aspectos de mayor importancia en el trabajo. Sin embargo, los empleados sienten una gran inseguridad por su estabilidad laboral, a medida que nos acercamos al año 2000.

El personal que participó en este estudio se inclina porque una organización mixta, formada por el Gobierno y la empresa privada, sea la encargada de administrar el Canal a partir del año 2000.



BIBLIOGRAFÍA

I. LIBROS

BEER & SPECTOR Dirección de los Recursos Humanos, Técnicas de Harvard School, México, CECSA, 1990.

CHILD, John Organización. Guía para problemas y práctica, México, CECSA, 1990.

CHRUDEN & SHERMAN Administración de Personal, México, CECSA, 1991.

DAVIS Y NEWSTRON El Comportamiento Humano en el Trabajo, 2° edición en español, México, McGraw-Hill, 1987.

FLIPPO, Edwin Principios de Administración de Personal, México, McGraw-Hill, 1978.

FOXMAN, Loretta The Executive Resume Book, New York, John Wiley & Sons Inc., 1989.

FRENCH, Wendell The Personnel Management Process, Boston, Houghton Mifflin Company, 1978.

GRUPO EDITORIAL OCÉANO — Diccionario Enciclopédico Ilustrado, Colombia, Ediciones Océano, 1990.

KILBOUR, John — Preventive Labor Relations, New York, AMACOM, 1981.

MYERS & PIGORS — Personnel Administration, New York, McGraw-Hill, 1981.

ORTEGA, Oydén — La lucha por El Canal, Panamá, 1989.

OUCHI, William — Theory Z, Massachussets, Addison-Wesley, 1981.

RICE, Graig — Your Team of Tigers, New York, American Management Association, 1982.

ROBINS, Stephen — Comportamiento Organizacional. Conceptos, controversias y aplicaciones, 3° edición, México, Prentice-Hall Hispanoamericana S.A. 1987.

SLONIM, Morris — Sampling in a Nutshell, New York, Simon and Shuster, 1960.

STRAUSS & SAYLES Personal, México, Prentice-Hall Hispanoamericana, 1981.

WERTHER & DAVIS Administración de Personal Y Recursos Humanos, 3° edición, México, McGraw-Hill, 1990.

II. PUBLICACIONES

APEDE La Administración del Recurso Humano en la Comisión del Canal, Boletín Número 6, Panamá, 1992.

CARLES, Rubén La Evolución de la Política de Empleo y Salarios en la Zona del Canal y el Desarrollo Económico de Panamá, Honduras, 1970.

CCP Contrato Colectivo de la Unidad de Empleados Profesionales, Panamá, 1984.

CCP Manual de Personal del Canal de Panamá, Panamá, 1974.

FEDERAL REGISTER Code of Federal Regulations. Panama Canal, Washington, 1992.

HOWELL, Bing — The Anatomy of Discrimination in the Canal Zone vis-a-vis Stated United States Policy from 1940-1977, University of California, 1979.

MACE & YODER — Federal Employee Almanac 1993, Washington, Federal Employees News Digest Inc., 1993.

MÉNDEZ, Haydée — El Régimen Laboral del Canal de Panamá. Historia, Actualidad y Futuro, Universidad Santa María La Antigua, Panamá, 1992.

MIPPE — Estadísticas de Recursos Humanos en la Comisión del Canal de Panamá. 1988-1992, Ministerio de Planificación y Política Económica, Boletín No. 10, Panamá, 1993.

MIRANDA, Noemí — Elaboración de los Trabajos de Graduación. Guía Práctica, Panamá, Ediciones "La Antigua", 1989.

NATHAN ASSOCIATES — A Component Study for the Study of Alternatives to the Panama Canal, New York, 1993.

NATIONAL ARCHIVES AND RECORDS ADMINISTRATION	Code of Federal Regulations 35. Panama Canal, Washington, 1992.
LÓPEZ, Luis	Trabajos de Graduación e Informes. Procedimientos y técnicas para su elaboración, 4° edición, Panamá, 1993.
PCC	Personnel Statistics: Fiscal Year 1992, Office of Personnel Administration, Panamá, 1993.
PCC	Policy and Regulations Manual: Compensation, Panama Area Personnel Board, Panamá, 1992.
PCC	Annual Report: Fiscal Year Ended September 30, 1992, 1993.
PCC	Non-Professional Bargaining Unit Agreement, Panamá, 1983.
SEELEY, Ronald	Merit Selection under Collective Bargaining Agreements, Office of Personnel Administration (PCC), 1984.

III. REVISTAS Y PERIÓDICOS

BUSSINESS WEEK — Farewell Fast Track. Motivating People in Difficult Times, McGraw-Hill, December 10, 1990, pág. 192-200.

DIARIO LA PRENSA — Suplemento: "Un Nuevo Título Constitucional", Panamá, 30 de septiembre de 1993, pág. 6.

DIARIO LA PRENSA — Artículo: "Empresa mixta debe administrar el Canal", Por: J. Quintero De León, Panamá, 27 de abril de 1993, pág. 1.

El PANAMA AMÉRICA — Artículo: "Construirán tercer juego de esclusas", Por: J. Díaz, Panamá, 18 de Septiembre de 1993, pág. 2.

IV. ENTREVISTAS

ALVARADO, Luis — Jefe de la Sección de Operaciones de la División de Ingeniería (CCP) y negociador por parte del M/MTC en el Contrato Colectivo Profesional, desde el 23 marzo de 1982 hasta el 5 marzo de 1984; entrevista realizada en Panamá el 20 de septiembre de 1993.

DOMÍNGUEZ, Gladys	Oficial Administrativa de la Unidad de Mejoras al Canal (CCP); entrevista realizada en Panamá el 20 de septiembre de 1993.
MÉNDEZ, Haydée	Representante sindical del MMP (No-profesional) y autora de la tesis EL RÉGIMEN LABORAL DEL CANAL DE PANAMA. Historia, Actualidad y Futuro; entrevista realizada en Panamá el 19 de octubre de 1993.
JAEN, Rodrigo	Empleado de la Oficina de Relaciones Industriales; entrevista realizada en Panamá el 10 de octubre de 1993.
PRIETO, Pablo	Jefe de la Oficina de Libertad de Información de la División de Servicios Administrativos (CCP); consulta realizada en la Ciudad de Panamá el 30 de septiembre de 1993.
REGÍS, Alonso	Presidente de la Asociación de Empleados de la Comisión del Canal de Panamá y Presidente de la Sub-Comisión de Personal de la Comisión de Asuntos para el Canal de la Asociación Panameña de Ejecutivos de Empresas; entrevista realizada en Panamá el 19 de octubre de 1993.

ANEXOS

443 PR—Storehouse Stock
(Rev. 3-88)

PANAMA CANAL COMMISSION

APPLICATION FOR TRANSFER/SOLICITUD DE TRASLADO

Use only for positions advertised in the Spillway.

Use este formulario solamente para solicitar vacantes anunciadas en el Spillway.

To Applicant: Complete Part I of this form and mail or deliver to the Office of Personnel Administration.

If it is determined by the Office of Personnel Administration that you do not meet the minimum qualifications for the position for which you applied, your application will be returned to you.

If you meet the minimum qualifications for the position, your application will be referred to the unit in which the vacancy is located.

Your application will be returned to you with a notation as to whether or not you have been selected.

Al Solicitante: Llene la primera parte de este formulario y envíelo por correo o personalmente a la Oficina de Administración de Personal.

En caso de que la Oficina de Administración de Personal determine que usted no llena los requisitos mínimos de la posición que ha solicitado, su solicitud le será devuelta. Si llena los requisitos mínimos para la posición, su solicitud será referida a la unidad en la cual existe la vacante.

Se le devolverá su solicitud con una nota indicándole si ha sido escogido o no.

To be completed by employee / *Para llenarlo el empleado* / PART I—PARTE I

Position applied for/ *Posición solicitada:*	Grade/ *Grado*	Division/ *División*	☐ Pacific/ *Pacífico* ☐ Atlantic/ *Atlántico*	SPILLWAY Dated/ *Fechado:*
Name/ *Nombre:*		IP No.:	Date of Application/ *Fecha de Solicitud:*	Tel. No./ *Nº. de Teléfono:* Home/ *Res.:* Office/ *Oficina:*
Division and Unit where currently employed: *División y Unidad donde actualmente labora:*		Current Position Title and Grade: *Título y Grado de su Posición Actual:*		

To be completed by Personnel Office / *Para llenarlo la Oficina de Personal* / PART II—PARTE II

a. ☐ **To Administrative Officer:**
☐ Applicant meets minimum qualification standards. ☐ SF-171 is attached.
☐ Applicant ineligible for selection due to rotation requirement.

b. ☐ **To Applicant:** Our records indicate that you do not meet minimum requirements, because you lack:

☐ **Al Solicitante:** *Según los expedientes usted no llena los requisitos mínimos por falta de:*

☐ Experience/ *Experiencia*
☐ License/ *Licencia*
☐ Competitive Status *Status Competitivo*
☐ Swimming ability/ *Habilidad para nadar*
☐ Time in grade/ *Tiempo en grado**
☐ Written test/ *Examen escrito*
☐ Other (explain)/ *Otro (explique)*

Personnel Staffing Specialist/Staffing Assistant:	Date: Telephone:

To be completed by Division or Bureau / *Para llenarlo la División o Dirección* / PART III—PARTE III

☐ **To Applicant/Al Solicitante:**

☐ 1. You have been selected for this position effective ....
Ud. ha sido seleccionado(a) para esta posición a partir de

Please report for duty on .... to ....
Favor reportarse (date, hour/*fecha, hora*) *a* (name of supervisor, title/*nombre del supervisor, título*)

at ....
en (Building No., Townsite/ *Edificio Nº. Area*)

☐ 2. Your application is returned because: ☐ b. You are ineligible for selection due to rotation requirement. ☐ c.
Se le devuelve su solicitud porque: *Usted no puede ser seleccionado por estar sujeto a rotación.*

☐ a. Another applicant has been selected.
Otro solicitante ha sido seleccionado.

Signature and Title of Appointing Official or Designee:	Date:	Tel. No.:

Original (White)—Applicant cc 1 (Green)—Gaining Division cc 2 (Yellow)—Ackmt. (To applicant thru Div.) cc 3 (Blue)—PROE (Suspense)

*(Unless within reach on appropriate CEO register./ *A menos que pueda ser seleccionado(a) de un registro de elegibles.)*

(NOTE: Return Original (white) to Applicant.)

Lista de Vacantes

Los solicitantes deben ser empleados de carrera o de carrera condicional. Los formularios de solicitud deben presentarse al Ramo de Empleo y Colocaciones, Edificio 366, Ancón, en el Formulario 443, Solicitud de Traslado a más tardar siete días después de publicado este aviso.

Aquellos que sean escogidos para un puesto permanente o para un Puesto Designado para Prueba al Azar por Drogas (TDP) tendrán que someterse a una prueba de urinálisis para descartar el uso ilegal de drogas antes del nombramiento o del cambio de posición permanente. No se exigirá el urinálisis a los empleados que ocupen un puesto sujeto a prueba por drogas y anteriormente se hayan sometido a dicha prueba.

Para ciertas posiciones en series de un grado de intervalo, en donde no hay posiciones en la línea normal de promoción, los empleados en servicio podrán calificar con al menos un año de experiencia especializada en uno o dos grados inferiores al de la posición.

Los solicitantes podrán repasar los requisitos de cada puesto en el Centro de Recursos Técnicos de la Comisión del Canal de Panamá (Edificio 38, Balboa). Aquellos que, por razón de su experiencia, posean las pericias y habilidades necesarias para ejercer el puesto exitosamente serán calificados en base a requisitos modificados. Esto no se aplica si se trata de un ascenso.

Las tarifas de pago abajo citadas son las tarifas mínimas y máximas de pago por hora correspondientes a los grados de las vacantes anunciadas. Los empleados seleccionados para llenar una vacante serán colocados en el escalón, grado y tarifa básica salarial correspondiente, de conformidad con los reglamentos.

Para mayor información, comuníquese con el Ramo de Empleo y Colocaciones, llamando al 52-3583.

Puestos permanentes	Salario básico	Unidad	Sitio	Vacantes
Arquitecto, NM-11[1 2] (Bilingüe.) (Debe tener licencia de conducir.)	$16.11/$20.94	Ingeniería	P	1
Asistente de computadoras, NM-6[1 2] (Debe saber español.) (Tener conocimientos de programación de microcomputadoras en sistemas de administración de base de datos—por ejemplo, FoxPro, dBase, Clipper, o FoxBase.)	$9.80/$12.73	Logística	P	1
Asistente de computadoras (mecanografía), NM-5[1 2] (Debe tener conocimientos de programación de microcomputadoras en sistemas de administración de base de datos—por ejemplo, FoxPro, dBase, Clipper, o FoxBase.)	$6.57/$8.29	Transp. Mot.	P	1
Capitán de remolcador en adiestramiento, FE-7/15[1 2 3] (Debe saber inglés, saber nadar, y trabajar turnos.)	$15.81/$26.02	Adiest. Marít.	P	3
Oficinista de correos, NM-3[2] (Debe tener licencia de conducir.) (El trabajo requiere levantar, tirar, alcanzar, y manejar paquetes y sacos de correo de hasta 70 libras de peso.)	$5.52/$7.00	Serv. Admin.	P	1
Oficinista de automatización de oficinas, NM-4[2] (Debe saber español.) (Tiempo parcial máximo 30 horas.)	$6.04/$7.64	Salud Ocup.	P	1
Práctico en adiestramiento, CP-2/4[1 2 3] (Sólo naves hasta 225 pies) (Debe saber inglés, nadar y trabajar turnos.) (Primeras cuarenta horas.)	$49,699/$73,619	Adiest. Marít.	P	2
Ascenso o asignación temporal (Máximo de dos meses)				
Inspector (grúas/buceo), NM-9/11[1 2] (Debe saber nadar y tener licencia de conducir.)	$13.32/$20.94	Seguridad	P	1

[1] Sólo se considerará a empleados de la Comisión.

[2] La documentación que pruebe que el solicitante llena los requisitos especiales debe adjuntarse a la solicitud o incluirse en el expediente oficial de personal; de lo contrario, no se considerará al solicitante para la vacante.

[3] Puesto designado para prueba al azar por drogas (TDP).

La Comisión del Canal de Panamá es un empleador que se ajusta a la Ley sobre Igualdad de Oportunidades.

ENCUESTA DE OPINION
realizada exclusivamente a empleados de la Comisión del Canal de Panamá

Estimado compañero:

Con el propósito de conocer tu opinión sobre algunos aspectos del Sistema de Ascenso por Mérito, se solicita tu participación en el desarrollo de la siguiente encuesta. Las respuestas son de suma importancia y servirán como base de referencia para el sistema de administración de personal que vaya a regir luego del año 2000. Toda la información suministrada será manejada con absoluta discreción y en forma confidencial.

I. Generalidades

Instrucciones. Marque con una cruz la respuesta que le corresponda.

1. **Edad (en años):** ☐ menos de 18 ☐ de 18 a 25 ☐ de 26 a 29 ☐ de 30 a 34 ☐ de 35 a 39 ☐ de 40 a 45 ☐ de 46 a 50 ☐ de 51 a 60 ☐ 61 o mas

2. **Sexo:** ☐ masculino ☐ femenino

3. **Estado Civil:** ☐ soltero(a) ☐ casado(a) ☐ divorciado(a) ☐ viudo(a)

4. **Nacionalidad:** ☐ panameña ☐ estadounidense ☐ otra: ____________

5. **Puesto de empleo :** ☐ permanente ☐ temporal

6. **Posición de trabajo:** ☐ No Manual ☐ Manual

7. **Cargo actual:** ☐ supervisor ☐ no supervisor ☐ líder

8. **Salario anual:** ☐ menos de $10,000 ☐ $10,000 - $19,999 ☐ $20,000 - $29,999 ☐ $30,000 - $39,999 ☐ $40,000 - $49,999 ☐ más de $50,000

9. **Nivel académico más alto de estudios que ha completado:** ☐ menos que escuela secundaria ☐ escuela secundaria ☐ algo de universidad ☐ escuela técnica ☐ graduado de universidad ☐ algo de maestría ☐ título de maestría ☐ título de doctorado

10. **Años de servicio en la Comisión del Canal:** ☐ menos de 5 ☐ de 5 a 9 ☐ de 10 a 14 ☐ de 15 a 19 ☐ de 20 a 24 ☐ de 25 a 29 ☐ más de 30

11. **Plan de Jubilación:** ☐ CSS ☐ CSRS ☐ FERS

12. **Años que le faltan para jubilarse:** ☐ menos de 2 ☐ de 2 a 4 ☐ de 5 a 7 ☐ de 8 a 10 ☐ más de 10

II. El empleado canalero y el futuro del Canal

Instrucciones. Lea cada pregunta y luego encierre en un circulo la respuesta Sí o No que mejor refleje su opinión. No contestar en caso de que desconozca la respuesta.

1. ¿Ha leído alguna vez los Procedimientos de Ascenso por Mérito de su Unidad de Contrato Colectivo? Sí No
2. ¿Cree que los procedimientos de Ascenso por Mérito deberían ser mejorados luego del año 2000? Sí No
3. ¿Piensa usted seguir trabajando para el Canal si se llegase a eliminar el Sistema de Mérito? Sí No
4. ¿Ha sido nombrado Oficial de Evaluación o miembro de una Junta de Evaluación en alguna ocasión? Sí No
5. ¿Opina usted que el Sistema de Ascenso por Mérito es la forma de promoción más apropiada? Sí No
6. ¿Se jubilaría usted antes del año 2000 si no se crea una agencia responsable para administrar el Canal? Sí No
7. ¿Piensa que las decisiones sobre las promociones se toman con criterios justos? Sí No
8. ¿Utiliza al máximo sus habilidades en el trabajo? Sí No
9. ¿Se encuentra usted satisfecho con su trabajo y por lo tanto no desea ser promovido? Sí No
10. ¿Siente inseguridad por el futuro de su trabajo en el Canal a medida que nos acercamos al año 2000? Sí No

Instrucciones: Marque con una cruz cual de los siguientes enunciados refleja mejor su criterio. Escoja solo una respuesta por enunciado.

1. **El Canal debe ser administrado luego del año 2000 por:** ☐ una entidad autónoma ☐ la empresa privada ☐ el gobierno panameño ☐ una organización mixta (gobierno y empresa privada).

2. **Los ascensos deberían ser basados en:** ☐ los méritos como único factor ☐ más los méritos que la antigüedad ☐ los méritos y la antigüedad por igual ☐ más la antigüedad que los méritos ☐ la antigüedad como único factor.

3. **Considera usted su trabajo como:** ☐ el interés central de su vida y de mayor importancia que su vida personal ☐ una parte de su vida cuando menos de igual importancia a su vida personal ☐ un lugar para trabajar con la gerencia durante las horas de trabajo, para lograr objetivos mutuos ☐ estrictamente un lugar para trabajar y separado por completo de su vida personal.

4. **Cuántas veces aproximadamente ha competido por algún ascenso en la Comisión del Canal:** ☐ ninguna vez ☐ de 1 a 5 veces ☐ de 6 a 10 veces ☐ más de 10 veces.

5. **Qué estima que es lo más importante de su trabajo:** ☐ la paga y las prestaciones ☐ los ascensos ☐ los retos ☐ la autoridad ☐ la autorrealización ☐ la estabilidad que ofrece.



PANAMA CANAL COMMISSION

BALBOA
REPUBLIC OF PANAMA

U.S. MAILING ADDRESS:
UNIT 2300
APO AA 34011

JUN 18 1993

Doctora Yolanda Portillo C.
Decana/Unidad de Investigación
y Postgrado
Universidad Santa María La Antigua
Panamá, República de Panamá

Estimada Doctora Portillo:

Por medio de la presente le comunicamos tener conocimiento de que el Ingeniero Jaime Massot, Número de Empleado 2203448, ha escogido como tema de tesis el "Análisis del Sistema de Ascenso por Mérito en la Comisión del Canal de Panamá" y que luego de finalizar su investigación, los resultados serán de dominio público.

Atentamente,

George A. Mercier
Personnel Director